

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO –  
FECAP**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**CLODOIR GABRIEL VIEIRA**

**GESTÃO DE *STAKEHOLDER* FORNECEDOR E CRIAÇÃO DE  
VALOR: UM ESTUDO DE CASO**

**São Paulo**

**2015**

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO -**

**FECAP**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**CLODOIR GABRIEL VIEIRA**

**GESTÃO DE *STAKEHOLDER* FORNECEDOR E CRIAÇÃO DE  
VALOR: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito para a conclusão do curso Mestrado Profissional em Administração com ênfase em Finanças.

**Orientador: Prof. Dr. Edson Ricardo  
Barbero**

São Paulo

2015

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

Reitor: Prof. Edison Simoni da Silva

Pró-reitor de Graduação: Prof. Dr. Taiguara de Freitas Langrafe

Pró-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Edison Simoni da Silva

Diretor da Pós-Graduação Lato Sensu: Prof. Dr. Alexandre Garcia

Coordenador de Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Cláudio Parisi

Coordenador do Mestrado Profissional em Administração: Prof. Dr. Heber Pessoa da Silveira

**GESTÃO DE *STAKEHOLDER* FORNECEDORES E CRIAÇÃO DE VALOR: UM ESTUDO DE CASO**

**FICHA CATALOGRÁFICA**

|       |   |
|-------|---|
| V658g | <p>Vieira, Clodoir Gabriel</p> <p>Gestão de <i>stakeholder</i> e criação de valor: um estudo de caso. / Clodoir Gabriel Vieira. - - São Paulo, 2015.</p> <p>83 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero.</p> <p>Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - mestrado profissional em administração com ênfase em finanças.</p> <p>Gestão de <i>Stakeholder</i> 2. Administração estratégica 3. Criação de valor.</p> <p style="text-align: right;"><b>CDD 658.4012</b></p> |
|-------|---|

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

**CLODOIR GABRIEL VIEIRA**

**GESTÃO DE *STAKEHOLDER* FORNECEDOR E CRIAÇÃO  
DE VALOR: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração com ênfase em Finanças.

**COMISSÃO JULGADORA**

---

**Prof. Dr. Eduardo Armando**

**Fundação Instituto de Administração**

---

**Prof. Dr. Taiguara de Freitas Langrafe**

**Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP**

---

**Professor orientador: Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero**

**Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP**

**Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora**

São Paulo, 18 de outubro de 2015.

Dedico este trabalho aos meus queridos pais Leonildo Gabriel Vieira e Lazara dos Santos Vieira. (In memoriam)

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero que, mesmo em meus momentos mais difíceis, não deixou de exercer uma orientação dedicada.

Aos meus colegas de classe em especial a Elisabete Rodrigues Máximo e Eudes Martins de Araújo na qual sempre me deu apoio nos trabalhos em sala de aula.

Aos meus filhos queridos que são meus amores Juliana de Moraes Vieira e Eduardo Gabriel de Moraes Vieira e aos meus familiares pela minha ausência.

Ao meu amigo Daniel Garcia pelo incentivo e a força que sempre me deu e me ouviu, nas minhas horas de angústia e sempre me dando forças para continuar.

Aos meus entrevistados na qual sem eles não teria conseguido.

O amor verdadeiro nunca será cobrado,  
não importa por onde andas, jamais sofrerá de  
solidão; terás saudades, mas nunca estará a sós.

## RESUMO

Esse estudo, de natureza qualitativa, se propôs a investigar como se dá a relação entre a gestão de *stakeholders* e a criação de valor, buscando contribuir para os estudos do campo da Administração. Para isso, foi considerado o modelo de Harrison *et al.* (2010), que propõe uma discussão se a gestão do stakeholder gera valor. Os objetivos específicos deste estudo são: (a) aprofundar o modelo proposto por Harrison *et al.* (2010), avaliando sua aplicabilidade à realidade brasileira, com ênfase na gestão do *stakeholder* fornecedor; (b) analisar um caso real, na relação empresa e *stakeholders*; (c) investigar como uma empresa do setor tecnologia da informação com foco no fornecedor pode aplicar o modelo de Harrison *et al.* (2010), para aumentar sua vantagem competitiva por meio da gestão de *stakeholders*; (d) levantar proposições sobre o tema, que possam ser testadas por outros pesquisadores. A investigação foi realizada por meio de um estudo de caso com ênfase no *stakeholder* fornecedor, ou seja, aquele que se interessa pela otimização<sup>1</sup> dos negócios de seus clientes como forma de garantir a continuidade do fornecimento de seus próprios produtos. Participaram desse estudo *stakeholders* integrantes da empresa, quais sejam: diretor presidente; diretor financeiro; diretor de vendas; e fornecedor. Estas entrevistas geraram dados para a elaboração do presente estudo.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de *stakeholders*; Criação de valor; Fornecedor.

---

<sup>1</sup> Otimização de negócios: significa encontrar uma alternativa mais rentável, melhor o desempenho dos resultados, sem aumentar os custos.

## ABSTRACT

This research, based on qualitative analysis, proposes to investigate the relationship between the shareholder management and value creation, seeking to collaborate with the Business Administration studies. Therefore, the Harisson *et al.* (2010) model considered, raising a discussion around the influence of management for value creation. The specific goals of this work are: (a) expanding the proposed model by Harisson et al. (2010), evaluating its applicability in the Brazilian scenario, focusing on the supplier stakeholder management; (b) analysing a real case, which is recognized as a successful one, towards the relationship of company and stakeholders; (c) Demonstrating how an Information Technology (IT) company focused on supplier can apply the model of Harison et al. (2010) model, looking to increase its competitive advantage by managing the stakeholders; (d) raising propositions about the theme for future development by other researchers. This investigation was made by studying the case focused on the supplier *stakeholder*, i.e., that one interested in optimizing its clients' business as a way to guarantee the relationship continuity for supplying products. The perspectives of members from the company used for this research, such as the President, Finance Director, Sales Director, and supplier, considered along this work. From these interviews, relevant data created for using in this research.

KEY WORDS: *Stakeholders* management, Value creation, Supplier

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Geração de valor.....  | 16 |
| Figura 2: Modelo de geração de valor para <i>stakeholders</i> elaborado por Harrison <i>et al.</i> , 2010 .. | 19 |
| Figura 3: Modelo de Harrison <i>et al.</i> , 2010.....   | 43 |

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do termo *stakeholder* nos mecanismos de busca da Internet.....21

Gráfico 2: Evolução do termo gestão de negócios nos mecanismos de busca da Internet .....21

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1: Análise categorial .....                           | 28 |
| Quadro 2: Resultados da análise categorial - Confiança ..... | 46 |
| Quadro 3: Resultados da análise categorial - Gestão .....    | 47 |
| Quadro 4: Resultados da análise categorial - Influência..... | 47 |
| Quadro 5: Resultados da análise categorial - Justiça.....    | 48 |
| Quadro 6: Resultados da análise categorial - Valor.....      | 48 |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>15</b> |
| 2 MÉTODO .....   | 24        |
| 2.1 TIPO DE PESQUISA .....                                       | 24        |
| 2.2 PLANO DE INVESTIGAÇÃO .....                                  | 25        |
| 2.3 ROTEIRO DE ENTREVISTA .....                                  | 25        |
| 2.4 ANÁLISE DE DADOS .....                                       | 28        |
| <b>3 TEORIA DOS STAKEHOLDERS</b> .....                           | <b>30</b> |
| 3.1 SOBRE A TEORIA .....   | 30        |
| 3.1.1 <i>Stakeholders</i> .....                                  | 33        |
| 3.2 PODER .....  | 34        |
| 3.3 LEGITIMIDADE .....   | 34        |
| 3.4 URGÊNCIA.....  | 35        |
| 3.5 SALIÊNCIA .....  | 36        |
| 3.6 CLASSIFICAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> POR ATRIBUTOS .....    | 38        |
| 3.6.1 <i>Stakeholders latentes</i> .....                         | 38        |
| 3.6.2 <i>Stakeholders expectadores</i> .....                     | 39        |
| 3.7 INFLUÊNCIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....                     | 40        |
| 3.8 MODELO DE HARRISON, BOSSE E PHILLIPS (2010).....             | 43        |
| <b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS (ESTUDO DE CASO)</b> .....          | <b>46</b> |
| 4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....                            | 46        |
| 4.2 DISCUSSÃO .....  | 50        |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....                              | <b>55</b> |
| 5.1 CONCLUSÃO .....  | 55        |
| 5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....                       | 56        |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....                          | <b>57</b> |
| <b>APÊNDICE 1: RESULTADOS DAS ENTREVISTAS – NA ÍNTEGRA</b> ..... | <b>60</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Diretor Presidente Cliente – DPC-A .....</b>   | <b>60</b> |
| <b>Diretor Comercial Fornecedor – DF-A.....</b>   | <b>69</b> |
| <b>Diretor Financeiro Cliente B – DFC-B .....</b> | <b>77</b> |

# 1 INTRODUÇÃO

Constituem-se temas dessa pesquisa a gestão de *stakeholders* e a criação de valor. A perspectiva da *teoria dos stakeholders* e a gestão das empresas é uma das principais mudanças de paradigma de gestão no final do século XX, uma vez que é frequente encontrar na literatura referências que remetam à ideia de que as empresas devam ser geridas não apenas para os acionistas, mas, de modo mais amplo, para criar valor para todas as partes interessadas – os *stakeholders* (FREEMAN, 2001; HARRISON *et al.*, 2010).

A *teoria dos stakeholders* citado por Freeman (1984) definiu que os grupos e os indivíduos que podem afetar ou serem afetados pela realização do propósito de uma organização. A gestão de *stakeholders* tem como característica o diálogo e o engajamento. Desde seu surgimento, o conceito passou a ser empregado, ao menos parcialmente, nos estudos e no pensamento dos gestores. Existe, contudo, na literatura de referência, um debate sobre até que ponto a influência dos *stakeholders* pode, efetivamente, gerar valor ou, no caso da sua ausência, prejudicar o desempenho de uma empresa (FREEMAN, 1984; FREEMAN, 2001; HARRISON *et al.*, 2010).

Uma das questões centrais apontadas pelas teorias sobre administração estratégica diz respeito à necessidade de identificar como a gestão dos *stakeholders* fornecedores, executada de modo acima do minimamente esperado (*management for stakeholders*), gera valor às empresas. O conceito *management for stakeholders* sustenta que a gestão da empresa deve equilibrar as reivindicações conflitantes dos vários *stakeholders*: gestores, trabalhadores, acionistas, fornecedores, vendedores (FREEMAN, 1984, p. 33). Acerca disso, Freeman, (1984), argumenta que tal gestão deve ser vista como a necessidade enfrentada por uma organização para gerenciar os relacionamentos específicos com cada um dos grupos relacionados às partes interessadas de forma orientada para a ação (FREEMAN, 1984, p. 53).

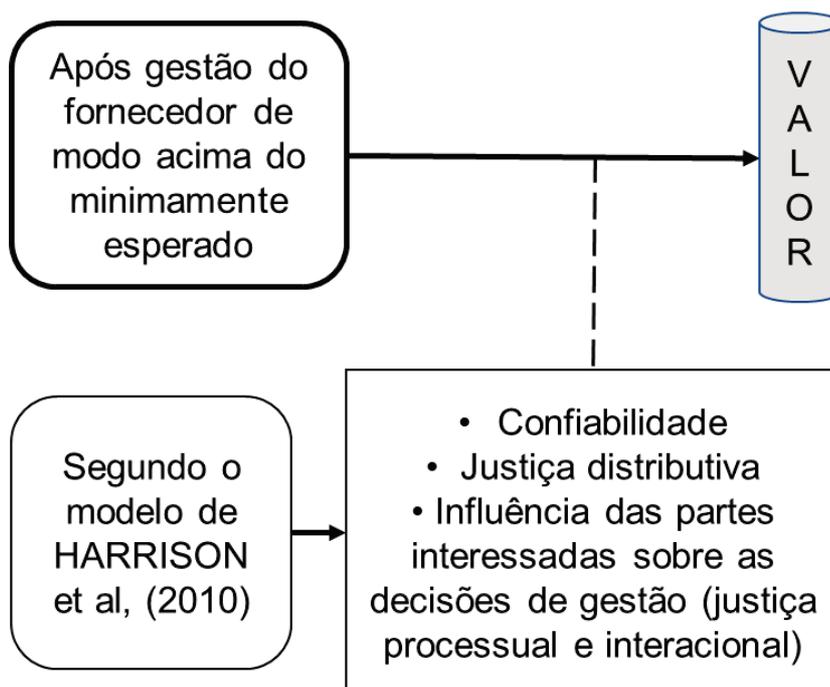
Desse modo, um dos objetivos principais da literatura sobre gestão estratégica é explicar por que algumas empresas conseguem superar outras. O denominador comum está no fato de que, para alcançar as empresas de alto desempenho, as demais devem adotar medidas estratégicas que incorporem as necessidades e demandas dos *stakeholders* (DONALDSON; PRESTON, 1995; FREEMAN, 2001; ALMEIDA; MUNIZ, 2005; HARRISON *et al.*, 2010). A *teoria dos stakeholders* ressurgiu com um papel mais proeminente em relação à estratégia das

empresas devido ao aumento do interesse em teorias consideradas éticas e, também, ao reconhecimento da importância dos *stakeholders* na aquisição e no desenvolvimento de recursos competitivos para as empresas (HARRISON *et al.*, 2010).

Conhecer os *gaps* entre o que os gestores da empresa consideram essencial e a visão do que os *stakeholders* consideram essencial é importante. Identificar como os *stakeholders* externos percebem os atributos do que é projetado pela empresa, por sua vez, fornece elementos para que ela defina estratégias mais eficazes de posicionamento e relacionamento, construindo imagens mais coerentes e consistentes, capazes de melhorar sua reputação (ALMEIDA; MUNIZ, 2005). Um relacionamento mais adequado e justo com os *stakeholders* poderá ajudar as organizações a conhecerem suas necessidades estratégicas e táticas, além de permitir verificarem o impacto de suas atividades, promovendo a transparência e a construção de uma relação verdadeira com os indivíduos, ou grupo de indivíduos, que são imprescindíveis para a continuidade e para o sucesso da organização a longo prazo.

A pergunta norteadora dessa pesquisa busca investigar: **Como a gestão do stakeholder “fornecedor”, executada de modo acima do minimamente esperado, pode gerar, na visão dos administradores, maior valor à empresa?**

Figura 1: GERAÇÃO DE VALOR



Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo de Harrison *et al.*, (2010).

A geração de valor como riqueza, para os acionistas, é aquele adicionado durante um período em relação ao mesmo período anterior (FERNÁNDEZ, 2005). Assim, para que ela ocorra, a empresa precisa estar avaliada, período após período, por um valor maior do que nos períodos anteriores. Para Machado Filho (2001), a geração de valor é definida como sendo a função básica da empresa em aumentar a riqueza para os seus acionistas/cotistas. Segundo Boaventura *et al.* (2012), a maximização do valor da empresa representa maximização de riqueza para o acionista, ou seja, a empresa é constituída com objetivos de dar retornos econômicos aos seus acionistas.

Harrison *et al.* (2010) deixam claro que a geração de valor para os *stakeholders* pode influenciar na tomada de decisão e enfatiza o *management for stakeholders*. As empresas voltam, assim, suas estratégias de gestão para que seus *stakeholders* desenvolvam relações de confiança. Assim, com base em princípios de justiça distributiva, ao serem colocados sob tais condições, os *stakeholders* são mais propensos e compartilharão informações em funções de utilidade, aumentando assim a possibilidade de a empresa alocar seus recursos em áreas que melhor os satisfaçam. Segundo Montoro (1997), por sua vez, só há justiça quando as decisões são justas.

A confiabilidade pode atribuir valor para uma empresa que está disposta a revelar informações privadas, o que melhora sua imagem frente aos *stakeholders*, que confiarão nela. A empresa, por sua vez, confia que essas informações não serão utilizadas contra seus interesses. Nesse sentido, ela deve prestar informações além daquelas exigidas pela lei, ou acima do minimamente esperado pelo cliente. Assim, a informação que é adquirida por intermédio de relações de confiança pode ser usada para a geração de valor. A confiabilidade, entretanto, constitui apenas elemento usado para a geração de valor. A empresa pode ser confiável e não atribuir valor e, ainda assim, influenciar a tomada de decisão dos *stakeholders*, pois a criação de valor deve incluir conhecimentos sobre funções de utilidade dos *stakeholders* (HARRISON *et al.*, 2010).

A questão que parece levantar mais polêmica em relação à gestão dos *stakeholders*, contudo, está relacionada ao grau de valor a ser gerado pelas empresas para satisfazer as necessidades e demandas de um amplo grupo de *stakeholders*, para além do que é necessário, com o objetivo de obter ganhos em competitividade.

O presente estudo é baseado no modelo apresentado por Harrison *et al.* (2010), no qual os autores afirmam, em linhas gerais, que uma empresa que promove o gerenciamento voltado para os *stakeholders* aloca mais recursos para satisfazer as necessidades e demandas de seus *stakeholders* legítimos do que seria necessário para simplesmente manter a sua participação intencional em atividades produtivas (HARRISON *et al.*, 2010).

O aumento da demanda e da eficiência, o crescimento da inovação e a maior capacidade de lidar com mudanças inesperadas estão diretamente relacionados com o nível de confiança que o *stakeholder* apresenta em relação à empresa. A confiança, entendida como a vontade de uma das partes de ser vulnerável à outra, com a expectativa de comportamento não oportunista, é importante para a reciprocidade e para a troca generalizada e promovida pela presença de transparência nas relações entre as partes. Considerando-se o princípio da racionalidade limitada, os *stakeholders* buscam a criação de valor por meio de relações de confiança, baseadas na eficiência, na inovação e na capacidade de lidar com mudanças.

Este valor adicional pode vir na forma de mais ou melhores bens/serviços tangíveis, o que pode incluir a remuneração financeira (distributivo), a maior consideração das necessidades da parte interessada no processo de decisão organizacional (processual) ou, melhor tratamento durante as transações (interacional). A confiança, conforme já afirmado, é igualmente importante uma vez que permite a transferência de informação valiosa entre os *stakeholders* e a empresa, sendo essencial para o desenvolvimento rápido e eficiente de uma nova tecnologia, característica da geração de valor na economia global.

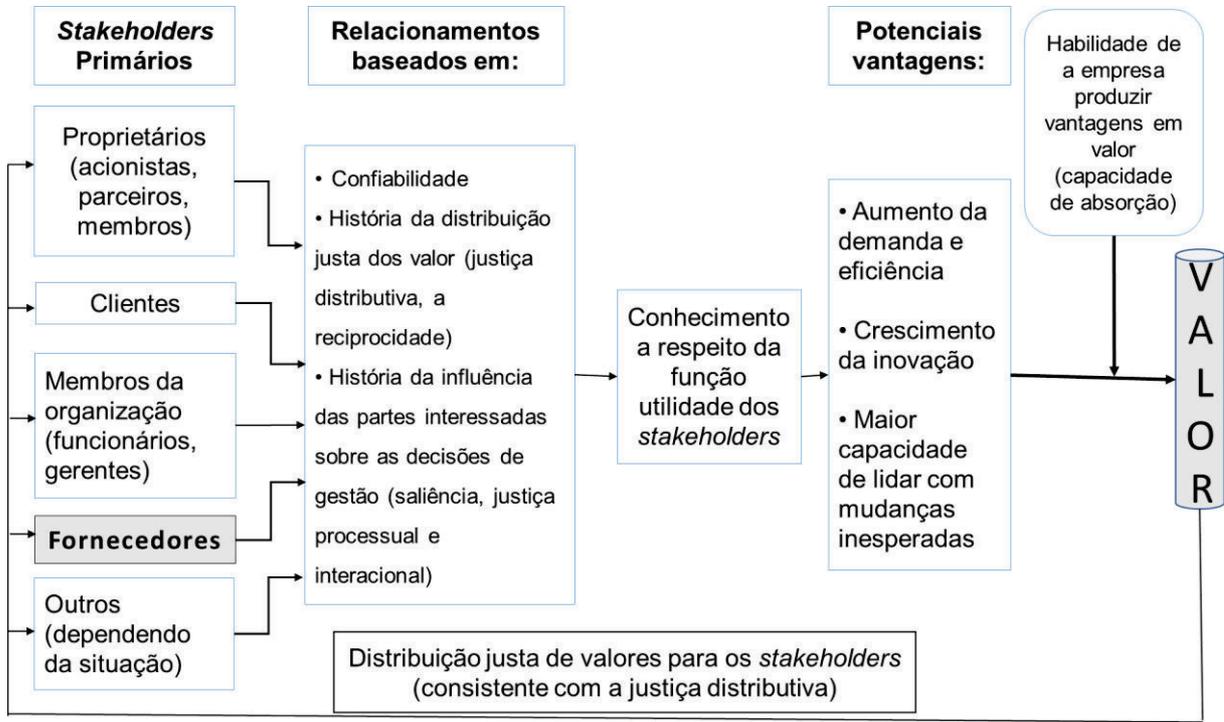
Segundo Barbieri (2010, p. 150)

As inovações devem gerar resultados econômicos, sociais e ambientais positivos ao mesmo tempo, o que não é fácil de fazer, dadas as incertezas que as inovações trazem, principalmente quando são radicais ou com elevado grau de novidade em relação ao estado da arte. Os efeitos econômicos são relativamente fáceis de prever, pois há uma enorme quantidade de instrumentos desenvolvidos para isso, e as empresas inovadoras sabem como usá-los.

A figura 2, apresentada a seguir, demonstra a representação do modelo de geração de valor para *stakeholders* elaborado por Harrison *et al.* (2010).

## Modelo de geração de valor para stakeholders

Figura 2: MODELO DE GERAÇÃO DE VALOR PARA STAKEHOLDERS ELABORADO POR HARRISON et al, 2010.



Fonte: Harrison *et al.*, 2010 – tradução do autor.

O *stakeholder* fornecedor está totalmente integrado ao processo de planejamento estratégico da organização de compras da empresa cliente. Muitas vezes, a maior desconexão entre o *stakeholder* fornecedor e a empresa é a falta de conhecimento abrangente da alta administração sobre seus fornecedores e sobre como o relacionamento com os clientes está evoluindo. Os executivos seniores de uma organização fornecedora podem ser recursos extremamente valiosos para a ligação entre o fornecedor e o cliente. É necessário que haja uma compreensão estreita entre o *stakeholder* fornecedor e a empresa cliente, possibilitando que ambos tenham uma visão de longo prazo de suas interações, pois uma relação forte irá gerar benefícios significativos tanto para o *stakeholder* fornecedor quanto para a empresa cliente.

Cabe ressaltar ainda que todas as empresas e suas organizações de compras possuem culturas próprias corporativas e operacionais. Para se tornarem verdadeiros parceiros de seus clientes, os *stakeholders* fornecedores devem reconhecer esse fato.

Empresas industriais têm, efetivamente, utilizado conselhos de seus *stakeholders* fornecedores para a tomada de decisões-chave, que são excelentes formas de fazer os representantes dos fornecedores serem incluídos no processo de tomada de decisão do cliente.

As reuniões de conselhos com os *stakeholders* fornecedores visam à criação de valor, promovendo o ganho de competitividade para a empresa cliente e, também, para a empresa fornecedora. A integração entre a empresa cliente e o fornecedor facilita o relacionamento, criando um vínculo de confiança de longo prazo.

O objetivo geral desse estudo é analisar de que forma a relação entre gestão de *stakeholders* e criação de valor pode gerar valor para uma empresa, a partir do modelo apresentado por Harrison *et al.* (2010).

Os objetivos específicos são os seguintes:

- a) Descrever o modelo proposto por Harrison *et al.* (2010), avaliando sua aplicabilidade à realidade brasileira, com ênfase na gestão do *stakeholder* fornecedor.
- b) Descrever um caso real e entendido como bem-sucedido na relação entre empresa e *stakeholders*.
- c) Investigar como uma empresa pode aplicar o modelo de Harrison *et al.* (2010) para aumentar sua vantagem competitiva por intermédio da gestão de *stakeholders* e da criação de valor para o *stakeholder* fornecedor.
- d) Levantar proposições sobre o tema, que possam ser testadas por outros pesquisadores.

A escolha do tema justifica-se por se tratar de um assunto atual, importante para o debate acadêmico e no âmbito organizacional e de gestão de negócios. Esse argumento é corroborado pelos dados obtidos em pesquisa em ambiente virtual sobre a quantidade de publicações sobre o tema no período de janeiro de 2004 a dezembro de 2014. Ao ser digitado o termo “*stakeholders*” no Proquest<sup>2</sup>, foram encontrados 64.840 periódicos acadêmicos, além de 114 dissertações e teses e oito revistas elaboradas por especialistas, em resposta à busca. Essa mesma pesquisa, no Google Acadêmico<sup>3</sup>, gerou 28.536 resultados. Uma busca similar foi feita no Proquest com as palavras “*stakeholders and supplier*”; o resultado apontou 22 periódicos

---

<sup>2</sup> Proquest - University Microfilms International ou UMI, foi fundado na década de 1930 por Eugene Power em Ann Arbor. Atualmente, a maioria das instituições educacionais dos Estados Unidos publica suas teses de doutorado.

<sup>3</sup> Google acadêmico - (Google Scholar em Inglês) é uma ferramenta de pesquisa do Google que permite pesquisar trabalhos acadêmicos.

acadêmicos e uma revista. No Google Acadêmico, a combinação “*stakeholders* e fornecedor” não indicou referenciais.

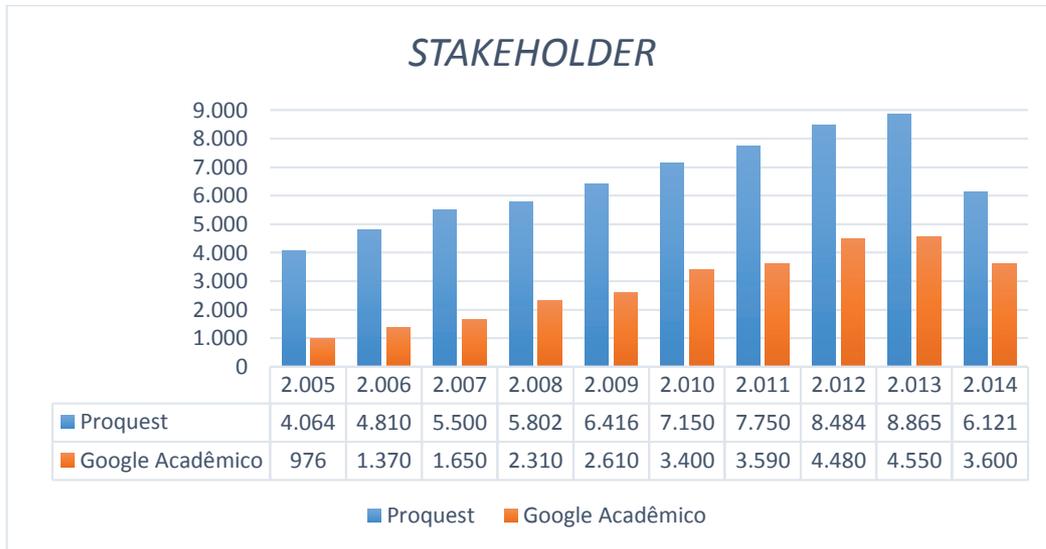


Gráfico 1: Evolução do termo *stakeholder* nos mecanismos de busca da Internet  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

O gráfico 2 apresentado a seguir demonstra a evolução do termo gestão de negócios nos mecanismos de busca da Internet.

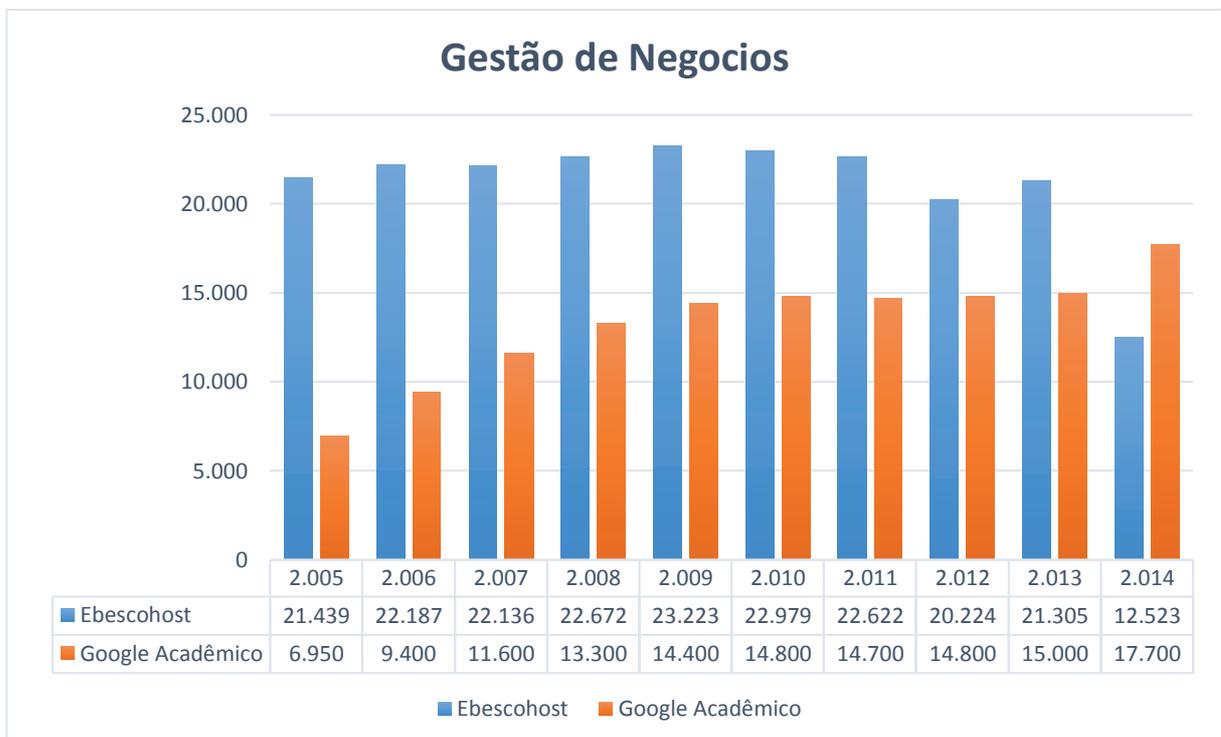


Gráfico 2: Evolução do termo gestão de negócios nos mecanismos de busca da Internet  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Barakat e Freitas (2014) afirmaram que a origem do termo *stakeholder*, na literatura de administração, foi evidenciada em 1963, por meio de um memorando internacional do Instituto de Pesquisa de Stanford, cuja definição foi a seguinte: “aqueles grupos sem os quais a organização deixaria de existir” (p. 3-4). O termo *stakeholder* “refere-se a indivíduos ou grupos de indivíduos que têm uma demanda legítima sobre a empresa. Essa legitimidade é estabelecida por meio da existência de uma relação de troca” (p. 4).

Segundo Coradini *et al.* (2010, p. 2), “o significado do termo *stakeholders* desencadeou muitos debates e fóruns de discussões presenciais e virtuais ao longo dos últimos 45 anos”. O *stakeholder* é considerado como parte interessada nas organizações, ou seja, a pessoa que pode afetar ou ser afetada pelas atividades de uma organização. Nesse cenário, são enquadrados como *stakeholders* de uma empresa: seus acionistas, associações de vizinhos, sindicatos, empregados, organizações civis e governamentais, clientes, fornecedores, entre outros. Esses valores demonstram que o tema “*stakeholders*”, apesar de ser objeto de muitos estudos na atualidade.

Os *stakeholders* fornecedores desempenham um papel crucial na cadeia de valor de uma empresa, pois uma relação bem-sucedida com o fornecedor precisa ser baseada na confiança e no benefício mútuo, de modo a sustentar o sucesso dos negócios. É fundamental para uma empresa confiar em seus fornecedores e vice-versa, garantindo que sejam entendidas por eles as expectativas da empresa, de modo que está possa ser capaz de se adaptar às suas necessidades. A manutenção de uma relação com o *stakeholder* fornecedor portanto, é importante para aumentar a competitividade de uma empresa em seu segmento de mercado.

A presente pesquisa não pretende esgotar o tema, mas, sim, servir como uma contribuição para o debate acerca da importância da geração de valor na gestão de *stakeholders*. Além disso, não será possível abranger todos os tipos existentes na literatura, pois, a ênfase será no *stakeholder* fornecedor.

Os *stakeholders* são mais propensos a compartilharem informações sobre suas percepções em relação às funções utilitárias – baseadas no fato de que as pessoas buscam recompensas que melhor irão satisfazê-los. Esse processo irá aumentar a demanda por transações de negócios entre o *stakeholder* e a empresa (HARRISON *et al.*, 2010). Além disso, essas informações podem estimular a inovação, bem como autorizar a empresa a lidar melhor

com as mudanças no ambiente. Vantagens competitivas decorrentes de uma abordagem da gestão de *stakeholders* baseada na criação de valor visam à sustentabilidade nos negócios.

Na perspectiva individual do pesquisador, o presente estudo servirá para a formação de uma opinião crítica sobre o tema, possibilitando chegar a conclusões particulares, baseadas nos dados obtidos com a pesquisa bibliográfica e com o estudo de caso de natureza qualitativa.

O estudo de cunho qualitativo cobre uma variedade de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e relacionar o significado de certos fenômenos que ocorrem no mundo social. Os dados desenvolvidos por métodos qualitativos têm origem na observação e na interpretação sobre um domínio temporal e espacial do mundo social. Esse domínio define o território sobre o qual as descrições são realizadas, constituindo um mapa ideográfico do território pesquisado, que deve ser lido e interpretado pelo investigador. Fazer a descrição é, portanto, o ato fundamental da coleta de dados em um estudo qualitativo (MAANEN, 1979).

## 2 MÉTODO

### 2.1 TIPO DE PESQUISA

Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa descritiva exploratória de natureza qualitativa, baseada em um estudo de caso, que utiliza o arcabouço conceitual proposto por Harrison *et al.* (2010). Para Yin (2001, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. De acordo com Eisenhardt (1989), o estudo de caso tem a capacidade de ser inovador, original, com validade empírica que surge a partir da ligação íntima com a evidência. A entrevista, por sua vez, é um procedimento genérico de coleta de dados, o qual ocorre diante da presença física do pesquisador com o sujeito entrevistado, ou à distância (YIN, 2001).

Para Gil (2008) “as pesquisas exploratórias têm principal objetivo esclarecer, modificar os conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos” (p. 27). Assim, o presente estudo foi realizado em uma empresa, de tamanho médio, do setor da tecnologia da informação, com sede no Brasil. A escolha do caso deu-se em função de como a empresa trata o fornecedor. Segundo Porter (1989), “os fornecedores não só entregam um produto como também podem influenciar o desempenho de uma empresa de várias outras maneiras” (p. 31).

O estudo de caso é realizado com um único sujeito. Embora frequentemente exista a pressuposição de que este sujeito único possa ser considerado típico, dificilmente os resultados obtidos a partir desse tipo de estudo podem ser generalizados. Além disso, outra característica positiva do estudo de caso é a profundidade da análise que ela permite.

## 2.2 PLANO DE INVESTIGAÇÃO

De acordo com Perry e Kraemer (1986), estudos de caso vêm sendo cada vez mais utilizados como ferramenta de pesquisa e têm uma importância cada vez maior na aplicabilidade em administração pública. Para Yin (2001), mesmo um estudo de caso único pode ser frequentemente utilizado para perseguir um propósito explanatório, e não apenas exploratório (ou descritivo).

No caso da presente pesquisa, o estudo será baseado em entrevistas, que foram realizadas com *stakeholders* fornecedores e com diretores da empresa investigada. As perguntas que as orientaram foram baseadas, por seu turno, no modelo apresentado por Harrison *et al.* (2010).

## 2.3 ROTEIRO DE ENTREVISTA

O motivo da pesquisa foi realizar uma comparação, ou melhor, uma confrontação das ideias do diretor presidente e diretor financeiro, com as ideias do fornecedor e diretor de compras.

Como parte do planejamento geral da pesquisa foi identificada a necessidade de planejar um estudo de caso. Para garantir um processo de planejamento consistente, decidiu-se por desenvolver um modelo básico de protocolo de estudo de caso, cujo objetivo foi fornecer uma estrutura comum para orientar o estudo.

De acordo com Yin (2001), o protocolo de estudo de caso inclui: uma visão geral do projeto, os procedimentos de campo, as determinações das questões e a guia para elaboração do relatório, apresentados a seguir.

- a) A visão global do projeto consiste na apresentação de um estudo de caso, elaborado a partir de um roteiro de entrevistas, realizadas com *stakeholders* fornecedores e com diretores da empresa.
- b) Historicamente, as relações entre as organizações de compras e seus fornecedores concentraram-se em elementos táticos, como o preço, a entrega e o serviço, o que, muitas vezes, levou à complacência operacional para ambos os lados. No momento em

que as empresas compradoras (clientes) foram sendo transformadas em organizações estratégicas que buscam agregar valor, seus *stakeholders* fornecedores passaram a ter um papel de destaque.

- c) O objetivo dessa pesquisa é discutir uma série de maneiras em que as interações táticas com os *stakeholders* fornecedores podem ser transformadas em relacionamentos estratégicos, que gerem vantagem competitiva e que agreguem valor aos negócios organizacionais.
- d) Os procedimentos de campo consistem na realização de entrevista, realizada tanto com os *stakeholders* fornecedores como com a empresa cliente, com o objetivo de compreender como esse relacionamento pode agregar valor e alavancar a competitividade nos negócios.
- c) Quanto à determinação das questões da entrevista, foi empregado o roteiro descrito a seguir.

**Sujeitos entrevistados:**

- 1) Cliente: diretor presidente (sempre que tiver a sigla - DPC-A – refere-se ao diretor presidente) e diretor financeiro (sempre que sempre que tiver a sigla – DFC-B – refere-se ao diretor financeiro).
- 2) Fornecedor: fornecedor, diretor comercial (sempre que tiver a sigla – DF-A – refere-se ao diretor comercial).

**Perguntas realizadas para a Companhia (Cliente):**

- 1) O senhor acredita que a empresa tem um relacionamento com fornecedor além do que é minimamente esperado?
- 2) A empresa faz isso com todos os fornecedores ou somente são priorizados aqueles que têm maior valor para a empresa?
- 3) Como é possível identificar que suas práticas são melhores que as realizadas pelas demais empresas do setor e o que faz você acreditar nessas práticas?
- 4) O senhor acredita que exista justiça nas relações? Quais as evidências que permitem afirmar que existe uma justiça distributiva?
  - a) este é repassado para o fornecedor? Não pressiona a margem do fornecedor?
  - b) Existe um leilão para identificar quem oferece o melhor preço?

- 5) Por que a Companhia faz isso? Quais as vantagens que essa política tem para a Companhia? Isso agrega mais valor para a Companhia?
- 6) O senhor acredita que o fornecedor é mais transparente na sua relação e que tal fato traz mais segurança e um menor risco para a Companhia, inclusive com relação à estratégia e às informações sigilosas?
- 7) Quanto aos fatores de risco, seus registros, controles e processos internos servem para garantir sua comunicação interna, relacionamento e comunicação com clientes e fornecedores assim como para prover informações para o processo decisório de sua administração? Como consequência, a interrupção ou falha poderiam afetar temporariamente suas operações?
- 8) O senhor acredita que o relacionamento com os *stakeholders* fornecedores aumenta a eficiência, a melhoria, a inovação? Teria com dar um exemplo?
- 9) Se a manutenção de boas relações com os fornecedores gera ganhos, por que outras empresas do mundo não adotam essa prática? O senhor acredita que a maioria das empresas no mundo faz isso? Por quê?
- 10) Se isso tem tão boas relações, o senhor acredita que as maiorias das empresas no mundo fazem isso? Por que as empresas fazem isso?

**Perguntas realizadas para o Fornecedor:**

- 1) O senhor, como fornecedor, acredita que a empresa se relaciona acima do minimamente esperado. Por que o senhor acredita que a Companhia faz isso?
- 2) O que faz o senhor acreditar que, como fornecedor, é melhor tratado do que os demais fornecedores pela Companhia?
- 3) Enquanto fornecedor, o senhor acredita que exista justiça entre as partes?
- 4) A Companhia compartilha com o senhor informações que considera sigilosa? Como isso é tratado no âmbito de sua empresa?
- 5) Enquanto fornecedor, qual sua postura quando ocorre um problema de abastecimento? Essa informação é compartilhada imediatamente com a Companhia para que ela se prepare, a fim de não prejudicar as suas operações?
- 6) Por que o senhor acredita que a Companhia tem esse relacionamento com seus fornecedores?
- 7) Fornecedor: Como fornecedor o senhor acredita que exista justiça entre as partes?

Por fim, a guia para a geração do relatório foi elaborada a partir dos resultados obtidos com a pesquisa; avaliados, por sua vez, com base na revisão de literatura considerada sobre o tema.

## 2.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise de conteúdo é definida como um conjunto de técnicas analíticas (sintáticas, lexicais e temáticas), nas quais procedimentos sistemáticos e objetivos são empregados para descrever as mensagens de conteúdo, por meio de indicadores qualitativos ou quantitativos que permitam o conhecimento de inferência (BARDIN, 2009).

Os dados, no presente estudo, foram analisados por meio do método qualitativo, a partir da teoria apresentada por Bardin (2009), com base na interpretação do pesquisador sobre os resultados da pesquisa e os achados na revisão de literatura. Cabe observar que a análise qualitativa permitiu organizar um quadro com pesquisa mais relevantes para o estudo, segundo critérios elaborados pelo pesquisador, conforme descrito no quadro.

**QUADRO 1: ANÁLISE CATEGORIAL**

| <b>Categorias de análise</b> | <b>Descrição</b>   |
|------------------------------|--|
| <b>Confiança</b>             | Compreende as respostas dos entrevistados que demonstram uma relação de confiança entre o <i>stakeholder</i> fornecedor e a empresa. |
| <b>Gestão</b>                | Inclui as características relacionadas à gestão do <i>stakeholder</i> fornecedor pela empresa.                                       |
| <b>Influência</b>            | Considera a influência e a relevância do <i>stakeholder</i> fornecedor, na percepção do entrevistado.                                |
| <b>Justiça</b>               | Identifica como é percebida a questão da justiça na relação com o <i>stakeholder</i> fornecedor.                                     |
| <b>Valor</b>                 | Identifica como a gestão do <i>stakeholder</i> fornecedor agrega valor aos negócios.   |

Fonte: adaptado de Bardin, 2009.

A análise categorial apresentada no Quadro 1 tem como foco entender a percepção dos entrevistados em relação à gestão do *stakeholder* fornecedor e como esse processo agrega valor aos negócios empresariais.

De acordo com os pressupostos apontados por Bardin (2009), as categorias de análise foram estabelecidas de modo a representar significativamente, a partir dos relatos dos entrevistados (descritas na íntegra no Apêndice 1), conforme a frequência de determinadas características, sua percepção sobre as próprias ações na gestão do *stakeholder* fornecedor e como esse relacionamento é valorizado visando à alavancagem de negócios. A partir das respostas das entrevistas, foi realizada uma discussão dos resultados obtidos no estudo de caso em contraste com os dados obtidos por meio de outros estudos apresentados na revisão de literatura. A seguir, foram identificadas as assertivas que corroboravam, ou não, os resultados obtidos com a presente pesquisa.

## 3 TEORIA DOS STAKEHOLDERS

### 3.1 SOBRE A TEORIA

A *teoria dos stakeholders* foi introduzida na literatura por Freeman (1984). O autor apresentou o conceito atualmente disseminado sobre *stakeholder*: qualquer grupo ou indivíduo capaz de afetar a atividade fim de uma empresa. Até o final da década de 1970 e início da década de 1980, os acadêmicos e profissionais trabalharam para desenvolver teorias de gestão com o objetivo de auxiliar na explicação de problemas relacionados ao tema que envolvessem altos níveis de incerteza e mudança. A palavra *stakeholder* apareceu pela primeira vez na literatura acadêmica em 1963, em um artigo da Instituto de Pesquisa Stanford. O termo foi utilizado no sentido de identificar os grupos que precisam apoiar a organização para que ela continue a existir. (FREEMAN, 1984).

Nesse sentido, a interação com os *stakeholders*, sempre em busca de seu apoio, era praticamente limitada às pesquisas de satisfação. Freeman (1984) complementa que uma segunda característica dessa visão era que os *stakeholders* eram identificados em grupos genéricos, pois a grande preocupação voltava-se a prever o futuro e não a uma mudança específica de gestão. A lista original incluía acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade em geral. A visão que se impunha, na época, era de que os gestores precisavam entender a preocupação destes grupos para garantir a sobrevivência da empresa.

De acordo com Dill (1975, *apud* FREEMAN, 1984, p. 38), por um longo tempo, os gestores assumiram que a visão e a iniciativa dos *stakeholders* não poderiam ser influenciadas pelas externalidades relacionadas ao planejamento estratégico e ao processo de gestão da empresa. Ele acrescenta que a teoria, até então, parecia relutante em admitir a ideia de que alguns dos *stakeholders* externos buscavam e desejavam ter uma participação ativa na tomada de decisões da empresa. O movimento atual, assim, sai da influência do *stakeholder* para a participação do *stakeholder*.

Em 1984, Freeman sugeriu que os gestores deveriam aplicar um vocabulário baseado no conceito de *stakeholders* e, durante as décadas de 1980 e 1990, o autor e outros estudiosos apresentaram três problemas interligados relativos ao negócio:

- 1) O problema da criação de valor e comércio: em um contexto de negócios globais, de rápidas mudanças, como é o valor criado e comercializado?
- 2) O problema da ética e do capitalismo: quais são as conexões entre a ética e o capitalismo?
- 3) O problema da atitude gerencial: como os gestores devem pensar sobre o gerenciamento:
  - a) Para aumentar a criação de valor? e
  - b) Para conectar transparência e ética empresarial?

A *teoria dos stakeholders* sugere que, se adotadas como unidade de análise as relações entre a empresa e os *stakeholders*, então, ter-se-á uma chance melhor de lidar eficazmente com estes três problemas (FREEMAN, 1984). Do ponto de vista dos *stakeholders*, o negócio poderá ser compreendido como um conjunto de relações entre os grupos que têm interesse nas atividades que compõem a empresa. Embora a gestão eficaz das relações dos *stakeholders* ajude as empresas a sobreviverem e a prosperarem em sistemas capitalistas.

A *teoria dos stakeholders* considera que clientes, fornecedores, colaboradores, financiadores (acionistas, bancos, etc.), comunidades e gestores interagem para criar em conjunto o valor comercial de uma empresa. Assim, a gestão deve moldar essas relações para criar o maior valor possível para os *stakeholders* e para gerenciar a distribuição desse valor (FREEMAN, 1984).

Segundo Savage (1991, p. 62),

Uma visão comum dos administradores é que, para que seus negócios dessem lucro, apenas era preciso estar dentro das restrições econômicas, legais e regulatórias do seu setor. Em contraste a esta visão dos administradores, diversos estudiosos agora argumentam que as organizações devem ser socialmente responsáveis e voluntariamente devem buscar satisfazer seus stakeholders-chave, evitando ações adversas.

Conforme Porter (1989), todas as empresas têm uma cadeia de valor ao projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o seu produto, que é representada conforme executa suas atividades individuais em sua história. Ainda segundo o autor (p. 34),

As cadeias de valores do canal e do fornecedor também incluem margem cujo isolamento é importante para compreensão das fontes da posição de curso de

uma empresa, pois as margens do canal e do fornecedor fazem parte do custo total arcado pelo comprador.

Quando existirem conflitos entre os *stakeholders*, é importante encontrar uma maneira de repensar os problemas, para que as necessidades de um amplo grupo de *stakeholders* sejam consideradas e, na medida em que isso é feito, será possível criar mais valor para cada uma das partes interessadas (HARRISON *et al.*, 2010).

As incertezas e os riscos estão ligados aos *stakeholders* externos, por isso é essencial desenvolver um ambiente saudável e baseado na verdade em relação a eles. Abaixo, seguem alguns passos incluídos neste processo (HARRISON *et al.*, 2010):

- a) procurar entender o papel de todos os *stakeholders* e como essa informação pode ser usada como uma oportunidade de melhorar tanto a percepção quanto a aceitabilidade do projeto;
- b) identificar a natureza do grupo de negócios de cada *stakeholder* e seu consequente interesse no projeto;
- c) entender seu comportamento e motivação;
- d) entender como eles reagem a diferentes tipos de abordagens;
- e) determinar as características de ambiente dos *stakeholders* e desenvolver estratégias apropriadas para facilitar uma boa relação;
- f) determinar as áreas-chave que têm maior impacto na aceitabilidade do projeto.

É importante, então, que o ambiente interno da empresa esteja em equilíbrio com os propósitos externos, para que ambos, projeto e produto, sejam bem-sucedidos.

Quando o conflito interessar para alguns *stakeholders*, o gestor deve encontrar uma maneira de repensar os problemas para que as necessidades da maioria sejam atendidas (HARRISON *et al.*, 2010). Se compensações tiverem que ser feitas, como por vezes acontece, os gestores precisam descobrir, em seguida, como fazê-las e, depois, trabalhar para melhorá-las para todas as partes interessadas (FREEMAN, 2001).

Por fim, cabe ressaltar que uma descrição da gestão, que focaliza a atenção sobre a criação, a manutenção e o alinhamento das relações dos *stakeholders*, promove a criação de valor e evita falhas morais (MITCHELL *et al.*, 1997). A *teoria dos stakeholders*, desse modo,

está relacionada aos princípios da boa governança para a geração de valor e de ganhos de competitividade para a empresa.

### 3.1.1 Stakeholders

A polêmica entre diversos autores consiste em definir que públicos realmente importam para a organização. Nesse sentido, Mitchell et al. (1997) classificam como muito ampla a definição de Freeman de que o stakeholder consiste em qualquer grupo ou indivíduo capaz de afetar a atividade fim de uma firma. Segundo os autores, essa definição permite que qualquer pessoa possa ser classificada como stakeholder. Outra situação refere-se ao tipo de jogo, que pode ser unidirecional ou bidirecional (afetar ou ser afetado, respectivamente). Além disso, a definição de Freeman não implica na necessidade de impacto recíproco, como uma transação, por exemplo (MITCHELL et al., 1997, p. 857). Assim, cria-se a necessidade de mapear e analisar quem são esses stakeholders.

A literatura sobre o tema divide os grupos de partes interessadas entre primários e secundários. Os stakeholders primários são aqueles que têm uma relação formal, oficial ou contratual com a empresa e, portanto, que acabam influenciando a organização economicamente. Já os stakeholders secundários são diversos; neste grupo estão incluídos inclusive aqueles que não devem ser engajados pela organização, mas que são capazes de exercer influência sobre ela e de afetá-la (SAVAGE, 1991, p. 62).

Os principais objetivos das pesquisas de análise de stakeholders são identificar quem são esses públicos influenciadores para determinada empresa e elencar os diferentes tipos de influência que cada um exerce (MITCHELL et al., 1997). É preciso destacar que os atributos são variáveis, ou seja, não se mantêm estáticos, e podem mudar na avaliação de qualquer stakeholder. Longe de ser uma avaliação simplesmente objetiva, o grau de cada atributo depende da percepção e da construção da realidade. Ao mesmo tempo, o stakeholder pode não ter consciência de seu atributo e, se a tiver, pode não escolher decretar qualquer comportamento implícito a ele. O modelo serve, assim, para fornecer um quadro preliminar para a compreensão de como os stakeholders podem ganhar ou perder relevância para os gestores das empresas. É preciso ter em mente, portanto, que:

- a) os atributos dos *stakeholders* são variáveis;
- b) os atributos com *stakeholders* são construídos socialmente de forma não objetiva;

c) a consciência dos atributos e o seu uso pode ou não estar presente.

### 3.2 PODER

Para definir o atributo “poder”, os autores lançam mão de Weber (1947, apud MITCHELL et al., 1997), que afirma que poder é a probabilidade de um ator, dentro de uma relação social, realizar sua própria vontade, apesar da resistência de outros (MITCHELL et al., 1997, p.865). A visão utilizada aqui é de que o poder deve ser visto como a capacidade de determinada pessoa impor sua vontade perante outras. Tal fato leva a outras perguntas: como o poder é exercido ou quais são suas bases?

Etzioni (1964) sugere que a categorização do poder está relacionada às formas como ele é exercido; se é coercitivo (através da força, violência ou constrangimento), utilitário (baseado em recursos materiais ou financeiros) ou normativo (sustentado por recursos simbólicos), ou seja, “uma parte do relacionamento tem o poder, na medida em que pode ter acesso a meios coercitivos, utilitários ou normativos para impor sua vontade” (MITCHELL et al., 1997, p. 865). Os autores acrescentam ainda que o poder é transitório, ou seja, pode ser adquirido ou perdido. Além disso, ter poder não significa que ele realmente será usado ou que haja intenção de usá-lo; tampouco sua posse implica na percepção correta do stakeholder. “Uma entidade pode possuir o poder de impor sua vontade, mas, a menos que esteja consciente de seu poder e esteja disposta a exercê-lo, não é um stakeholder de relevância para os gestores” (MITCHELL et al., 1997, p. 869).

Os autores acrescentam que o poder latente existe entre os stakeholders, mas seu exercício se manifesta quando outros atributos assim o requerem, como a legitimidade e a urgência. Dessa forma, o atributo “poder” só ganha real saliência no relacionamento com determinado stakeholder por meio da legitimidade e somente é exercido pela urgência.

### 3.3 LEGITIMIDADE

De acordo com Mitchell et al. (1997), os estudiosos da teoria dos stakeholders focam suas definições com base na legitimidade, cuja noção está baseada no conceito do que é socialmente aceito e esperado. Dentro deste princípio, busca-se saber quem ou o quê realmente

importa. Os autores citam que aqueles que não usam o poder de acordo com a forma que a sociedade considera legítima, tendem a perdê-lo. Apesar disso, nem todos aqueles que têm legitimidade em suas causas, têm o poder para conseguir mudanças. Este é o caso dos acionistas minoritários, por exemplo.

Mitchell et al. (1997) aceitam a proposta de Weber (1984), que aponta que legitimidade e poder são atributos distintos e que podem ser combinados para criar autoridade. Assim, ao mesmo tempo, uma entidade pode ter uma causa legítima com relação à postura da empresa, porém, sem poder para impor sua vontade ou percepção de que sua reivindicação é urgente, não conseguirá nada relevante junto aos gestores da empresa.

Segundo Mitchell et al (1997, p. 869), bem como o poder, a legitimidade não é um atributo estático das partes interessadas. Tal atributo pode estar presente ou não e ser baseado na percepção da sociedade. Os stakeholders podem ou não perceber a legitimidade de suas reivindicações. Da mesma forma, os gestores podem considerar as reivindicações dos stakeholders legítimas ou não. Além disso, a relevância da legitimidade também depende da interação com o atributo “poder” e o atributo “urgência”. “A legitimidade adquire direito através do poder e voz através da urgência” (MITCHELL et al., 1997, p. 870).

### 3.4 URGÊNCIA

Segundo Mitchell et al. (1997), ao adicionar o atributo “urgência” na teoria dos stakeholders, é possível sair de um modelo estático para um modelo dinâmico. O conceito de urgência utilizado pelos autores está relacionado à pressa ou a algo que necessite de atenção imediata. Eles acreditam que a urgência pode ser tratada como sinônimo de imperativo e que, para existir, deve contar com duas condições: a) quando a relação ou pedido é de natureza sensível ao tempo; b) quando a relação ou o pedido é importante ou crítico para o stakeholder. Portanto, é possível concluir que existem duas variáveis críticas: tempo e importância dos pedidos dos stakeholders.

Dessa forma, a urgência pode ser definida como o grau de desejo dos stakeholders de que suas reivindicações sejam atendidas imediatamente. É preciso atentar, entretanto, a que, muitas vezes, o stakeholder pode classificar sua reivindicação como urgente ou extremamente importante, mas que, na realidade, ela não o seja. A teoria de Mitchell et al. (1997) não especifica os motivos que levam o stakeholder a ter um relacionamento crítico com a empresa.

Ao mesmo tempo, os autores não se detêm em buscar quais as circunstâncias que levam à importância da variável “tempo” nas reivindicações dos stakeholders. A teoria busca capturar os resultados multidimensionais do atributo “urgência”, justapostos com os atributos “poder” e “legitimidade”, de forma a criar uma forma sistemática de classificar os stakeholders por seus atributos (MITCHELL et al., 1997, p. 868).

A urgência muda através do tempo e pode se manifestar corretamente ou não pelos stakeholders, gestores ou outros no ambiente da empresa. Da mesma forma, a urgência, por si só, não garante a alta relevância do stakeholder na percepção dos gestores. No entanto, quando está atrelada a outro atributo, ela muda o relacionamento com o stakeholder e a postura dos gestores. Quando unida à legitimidade, por exemplo, promove acesso aos canais de comunicação; quando ao poder, leva a decisões unilaterais. Já a combinação dos três atributos desencadeia ações e reconhecimentos recíprocos entre as empresas e seus stakeholders.

### 3.5 SALIÊNCIA

A saliência é definida como o grau de prioridade que os gestores dão a seus *stakeholders*:

As partes interessadas relevantes são aqueles indivíduos, grupos de indivíduos ou organizações que afetam e/ou podem ser afetados pelas atividades, produtos de uma organização ou serviços e desempenho associado em relação aos assuntos a serem abordados pelo engajamento. Uma organização pode ter muitas partes interessadas, cada uma com distintos atributos e, muitas vezes, com diversos e conflitantes interesses e preocupações (MITCHELL et al., 1997, p. 878).

Assim, a relevância maior ocorre quando os stakeholders possuem os três atributos (poder, legitimidade e urgência) (MITCHELL et al., 1997, p. 878). As organizações encontram-se em ambientes divergentes e, dessa forma, cabe aos gestores encontrarem quais os stakeholders que devem participar do processo de engajamento.

Propomos que, embora os grupos de stakeholders possam ser identificados de forma confiável através da identificação dos atributos poder, legitimidade e urgência, são os gestores da empresa que determinam quais as partes

interessadas são salientes e que, portanto, receberão a atenção da empresa (MITCHELL et al., 1997, p. 871).

Os autores, assim, deixam claro que a percepção dos gestores quanto à classificação dos atributos por grupos de stakeholders é essencial para essa teoria. É preciso ressaltar que os valores dos gestores têm um forte efeito sobre a forma como eles interagem com seus stakeholders. Conhecer os gaps, portanto, entre o que os membros da empresa consideram como essencial, o que a empresa projeta e como os stakeholders externos percebem esses atributos, fornece elementos para que a empresa defina estratégias mais eficazes de posicionamento e de relacionamento, construindo imagens mais coerentes e consistentes e uma reputação mais forte (ALMEIDA; MUNIZ, 2005).

### 3.6 CLASSIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* POR ATRIBUTOS

De acordo com a teoria apresentada, as partes que não possuem nenhum dos três atributos não podem ser consideradas stakeholders, pois não demonstram relevância na administração da organização, ou seja, “os stakeholders que não tenham poder, legitimidade ou urgência em relação à empresa não são stakeholders e não têm nenhuma relevância para os gestores da empresa” (MITCHELL et al., 1997, p. 873).

Tal classificação é importante para definir e otimizar a alocação de recursos da empresa sobre quais stakeholders engajar. A classificação de Mitchell (1997) segue algumas proposições. A primeira indica que a saliência do stakeholder será positivamente relacionada à quantidade de atributos que possui, o que significa dizer que os stakeholders que estão no centro do diagrama são mais salientes que os outros. Os stakeholders pouco salientes, que possuem apenas um atributo e são apenas monitorados, são chamados pelo autor de latentes. O segundo grupo, que possui dois atributos são aqueles stakeholders que esperam “algo” da organização e são denominados como expectadores. Por último, o grupo que detém os três atributos é denominado como extremamente saliente (MITCHELL et al., 1997).

#### 3.6.1 Stakeholders *latentes*

Diante dos recursos limitados, os gestores podem optar por não fazer nada a respeito dessa classe de stakeholders (MITCHELL et al., 1997), que pode ser reclassificada em:

*Stakeholder Adormecido.* Tem poder para impor sua vontade na organização, porém não tem legitimidade ou uma reivindicação urgente. Assim, seu poder fica em desuso. O stakeholder adormecido tem pouca ou nenhuma interação com a empresa, mas por conta de seu potencial em conseguir um segundo atributo deve ser monitorado. Apesar de dificilmente ser possível saber quando o *stakeholder* adormecido adquire outro atributo, há momentos em que essa mudança se torna clara para as empresas.

*Stakeholder Arbitrário.* Esse grupo possui o atributo “legitimidade”, mas não tem poder de influenciar a empresa e não alega urgência. A atenção que deve ser dada a essa parte interessada está relacionada à responsabilidade social corporativa, pois tende a ser mais receptiva. No entanto, sem o poder e sem reivindicações urgentes, este grupo de stakeholder não exerce nenhuma pressão sobre os gestores.

*Stakeholder* Reivindicador ou Demandante. Refere-se a quando o atributo mais importante na administração do stakeholder é a urgência. Tal stakeholder é descrito como um “zumbido no ouvido dos gestores” (MITCHELL et al., 1997, p. 875), pois ele incomoda, mas não é perigoso. Se estes stakeholders forem incapazes de adquirir poder ou legitimidade, não devem atrapalhar tanto a empresa; porém devem ser monitorados quanto ao potencial para obter um segundo atributo.

### 3.6.2 Stakeholders *expectadores*

Nessa classe, encontram-se os *stakeholders* que possuem dois dos três atributos e, por esse motivo, são mais salientes que os *stakeholders* latentes, embora tal saliência seja moderada. O nível de engajamento dos gestores e de tais *stakeholders* deve ser mais elevado. O autor define três tipos de *stakeholders* expectadores, que levam esse nome porque estão sempre esperando por alguma coisa (MITCHELL et al., 1997):

- a) *Stakeholder* Dominante. Sua influência na empresa é garantida pelo poder e pela legitimidade, portanto, esta classe de *stakeholder* forma a coalizão dominante da empresa. São assim classificados porque suas reivindicações são legítimas e eles têm a capacidade (poder) para agir sobre essas reivindicações, mas, ao mesmo tempo, podem optar por não fazerem nada, pois não tem urgência. Dessa forma, este grupo espera e recebe muita atenção da empresa.
- b) *Stakeholder* Dependente. Tem reivindicações com urgência e legitimidade, porém dependem do poder de outro *stakeholder* para ser levado em consideração. A relação, entretanto, não é recíproca, ou seja, tais *stakeholders* dependem da “boa vontade” daquele *stakeholder* que detém poder ou da benevolência dos gestores da empresa.
- c) *Stakeholder* Perigoso. Esse grupo tem poder e urgência, mas suas causas não são legítimas. Esse é um *stakeholder* coercitivo e possivelmente violento para a organização. O perigo, nesse caso, é literal, tanto para o relacionamento com os *stakeholders* quanto para a própria empresa. A coerção muitas vezes está relacionada à causa ilegítima, como ataques terroristas e sabotagem de funcionários. A preocupação é com a identificação dos *stakeholders* perigosos,

pois quando não identificados, pouco a empresa pode fazer para atenuar os danos de suas atividades, o que leva ao risco.

- d) *Stakeholder* Definitivo. Quando possui poder e legitimidade já, praticamente, se configura como definitivo. Quando, além disso, alega urgência, deve-se dar atenção imediata e priorizada. “Os gestores têm um mandato claro e imediato para atender à reivindicação desse *stakeholder*” (MITCHELL *et al.*, 1997, p. 878). O movimento mais provável é que o *stakeholder* dominante torne-se definitivo. Isso ocorre quando sua alegação passa a ser urgente.

### 3.7 INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS*

Para definir os *stakeholders*-chave, ou seja, aqueles que devem ser objeto do engajamento, devem ser identificados, primeiramente, aqueles que influenciam a organização. A seguir, devem ser feitas duas avaliações críticas: sobre seu potencial em ameaçar a organização e sobre o de cooperar com a organização. Olhar a potencial ameaça dos *stakeholders* é similar a desenvolver um cenário de crise extrema, a fim de proteger os gestores de surpresas desagradáveis. “O poder relativo do *stakeholder* e sua relevância para conformar uma determinada da organização determina a capacidade de ameaça do *stakeholder*” (SAVAGE, 1991, p. 63).

O potencial do *stakeholder* em cooperar, às vezes, é ignorado porque a análise geralmente enfatiza tipos e magnitudes de ameaças de *stakeholders*. Além disso, tal aspecto é particularmente relevante porque pode levar as companhias a unir forças com outros *stakeholders*, resultando numa melhor administração dos meios de negócios. Frequentemente, quanto mais dependente o *stakeholder* for, maior será a vontade de cooperar (SAVAGE, 1991, p. 62). As empresas, assim, ao se concentrarem no potencial de ameaça ou cooperação dos *stakeholders*-chave podem evitar a implementação de obstáculos aos seus planos, reconhecer suas necessidades emergentes, modificar estratégias para envolvê-los e evitar problemas associados à organização (SAVAGE, 1991, p. 63).

Além do poder, é possível identificar outros fatores que levam os *stakeholders* a se tornarem potenciais ameaças ou cooperadores. A avaliação envolve o grau de controle dos recursos da organização e a tendência do *stakeholder* a tomar medidas e de se associar a outros

*stakeholders*. Desta análise, derivam quatro classes de *stakeholders*, segundo classificação de Savage (1991, p. 65):

*Stakeholders* Dispostos a Apoiar. Possuem baixo potencial em ameaçar e alto potencial em cooperar com os objetivos e ações da empresa. Podem-se citar nesta classe, como exemplo, conselheiros, profissionais de Recursos Humanos, além de fornecedores, provedores de serviços e organizações sem fins lucrativos. “Ao envolver os *stakeholders* dispostos a cooperar em questões relevantes, os executivos podem maximizar o potencial de cooperação” (SAVAGE, 1991, p. 65). De acordo com o autor, a tendência é que, muitas vezes, esses *stakeholders* sejam negligenciados. Pode-se-entretanto, envolver *stakeholders* como empregados e gerentes para implementar técnicas de gestão participativa e descentralizar as tomadas de decisão.

*Stakeholders* Marginais. Não são nem altamente ameaçadores, nem especialmente cooperadores. Geralmente tais *stakeholders* não estão preocupados com as questões relativas à empresa. Em empresas de médio/grande porte, essa classe de *stakeholders* inclui os órgãos de defesa do consumidor. Questões ambientais ou sobre segurança do produto, entre outras, podem ativar um ou mais *stakeholders* desse grupo, aumentando o seu potencial de cooperar ou de ameaçar a organização. A estratégia deve ser o monitoramento, que ajuda a gerenciar as partes interessadas cujo potencial de ameaça e de cooperação é baixo. Ao reconhecer que os interesses desses *stakeholders* são específicos, os executivos podem minimizar os dispêndios das empresas com este público.

*Stakeholders* Indispostos a Cooperar. Possuem alto potencial de ameaça, mas baixo potencial em cooperação. Esse público é o que mais causa aflição para as empresas e seus gestores. Para empresas de médio/grande porte, exemplos de típicos *stakeholders* indispostos a cooperar são empresas concorrentes, sindicatos, governo federal e, em alguns momentos, a mídia. O ideal é a utilização de uma estratégia de defesa para esses *stakeholders*, cuja gestão estratégica mais ampla seja muito clara e envolva o *marketing* e noções tradicionais para lidar com concorrentes. Embora esta estratégia possa ser necessária inicialmente, os executivos devem sempre tentar encontrar maneiras de mudar o estado destes *stakeholders*.

*Stakeholders* Ambíguos. Têm alto potencial em ameaçar, assim como em cooperar. Se os executivos da empresa buscarem maximizar o seu potencial de cooperação, eles terão maior dificuldade de se oporem à organização.

Os *stakeholders* têm importância estratégica (são meios para a obtenção de determinados fins, como o lucro) e afetam os objetivos organizacionais; conseqüentemente, a relação entre as empresas e os *stakeholders* é considerada instrumental: “os *stakeholders* são parte de um ambiente que precisa ser administrado de forma a assegurar receitas e, em última instância, os lucros” (RIBEIRO *et al.*, 2008, p. 34). A função e o objetivo das empresas devem ser sempre a busca do maior número de retorno possível para os seus acionistas, embora dentro dos padrões de comportamento ético empresarial. Assim, passa a ser uma decisão (ética) dos indivíduos (acionistas) que recebem os retornos gerados pela organização (lucro) o que fazer com tais recursos.

Considerando-se que o objetivo primordial das organizações é atender aos interesses dos *stakeholders* e da sociedade, os lucros seriam apenas a forma de garantir a sobrevivência das empresas e de possibilitar que continuem a atender outros interesses, uma vez que as organizações são entidades econômicas, cujo propósito é oferecer bens desejáveis e serviços à sociedade. Logo, elas precisam gerar lucros para sobreviverem, porque esta é a natureza da instituição.

Por fim, também é possível levar em conta que todos os participantes na organização têm interesses que são legítimos, e, assim, não se pode fazer distinção quanto aos acionistas e demais *stakeholders*, que devem ter seus interesses equilibrados, a fim de ser atendida, na realidade, toda a sociedade. Portanto, as empresas devem ser administradas levando-se em consideração a geração de lucros para os acionistas bem como o atendimento dos interesses dos *stakeholders* (RIBEIRO *et al.*, 2008).

O importante desses posicionamentos é a aceitação pela Teoria da Administração de interesses que não são diretamente o lucro dos acionistas (embora o sejam indiretamente) como importantes para a tomada de decisões gerenciais. A justificativa para essa mudança é essencialmente ética, assumindo-se que as empresas têm compromissos morais com os *stakeholders* e a sociedade e, ainda, que devem considerar o valor intrínseco e os interesses destes na tomada de decisões.

Nesse cenário, a atividade empresarial deveria incorporar benefícios sociais juntamente com os ganhos econômicos e, para legitimar os interesses dos *stakeholders*, Donaldson e Preston (1995) utilizam como justificativa o direito de propriedade (o mesmo princípio que justifica os interesses dos acionistas), fundamentado no princípio da justiça

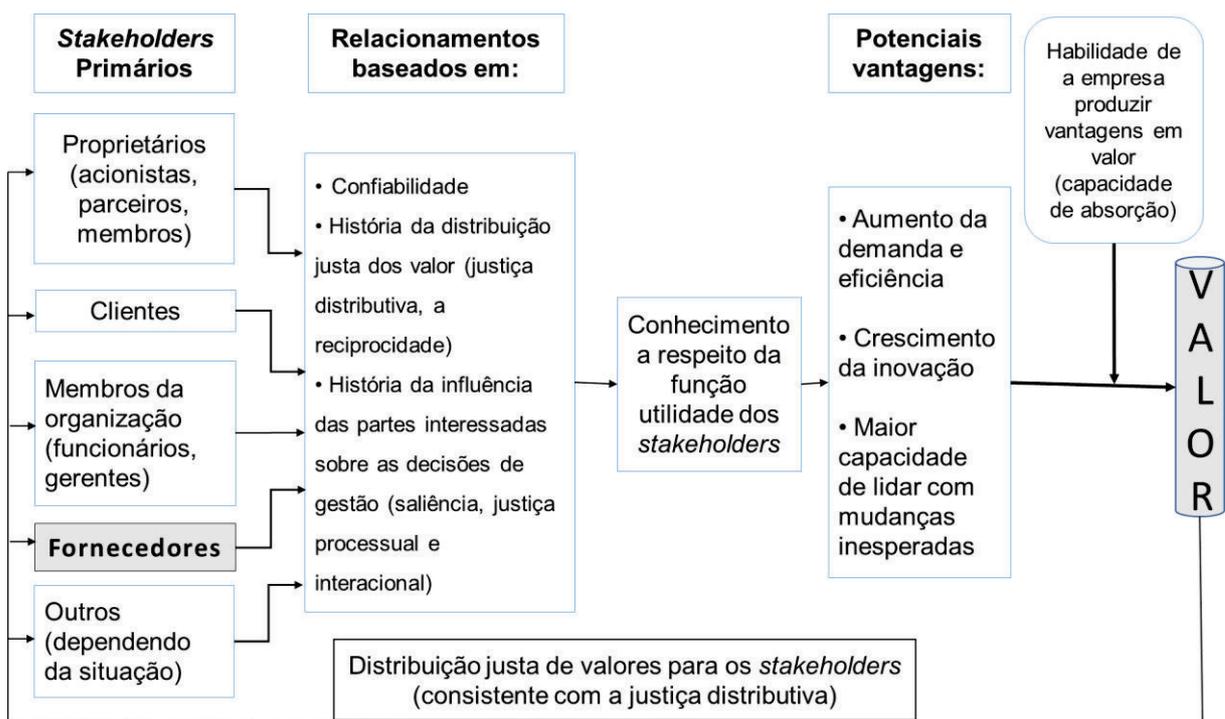
distributiva. Este, por sua vez, permeia a discussão de como e por que os administradores devem levar em consideração os interesses dos *stakeholders* (RIBEIRO *et al.*, 2008).

A gestão dos *stakeholders* deve considerar, além da Teoria da Justiça, que as empresas visam a produzir riqueza e que esta deve ser gerada considerando as relações pessoais com o meio ambiente e com a sociedade, além de distribuída de forma justa (o que caracteriza o desenvolvimento sustentável). Bortoli (2008) afirma que essa seria a justificativa teórica para a gestão dos *stakeholders* pautada em princípios éticos, que está intrinsecamente ligada à sustentabilidade empresarial, ou seja, que pode ser considerada administrativamente uma necessidade.

### 3.8 MODELO DE HARRISON, BOSSE E PHILLIPS (2010)

Harrison *et al.* (2010) afirmam que, embora seja possível extrapolar uma série de possibilidades para a criação de valor, três se destacam devido à sua magnitude potencial: aumento da demanda e eficiência; maior inovação; capacidade de lidar com mudanças inesperadas no ambiente (vide figura 3).

Figura 3: Modelo de Harrison



Fonte: Harrison *et al.*, 2010 – tradução do autor.

Sobre o aumento da demanda e eficiência, Harrison *et al.* (2010) explicam que uma empresa pode usar informação diferenciada sobre funções de utilidade de *stakeholders* para deslocar a curva de demanda por seus produtos, serviços e transações comerciais. No caso de clientes, trata-se do conceito econômico básico de que, com um deslocamento desta curva para a direita, a demanda por produtos de uma empresa será maior em um determinado preço. Nesse caso, a mudança vem da capacidade da empresa para ajustar sua oferta de produtos para melhor satisfazer as funções de utilidade dos clientes (HARRISON *et al.*, 2010).

Um conceito similar pode ser aplicado a outros *stakeholders* primários. As empresas que realmente entendem as funções de utilidade dos seus intervenientes estão em uma posição melhor para concluir com êxito uma transação, seja ela uma venda (cliente) ou um contrato de serviços necessários (empregado ou prestador). Elas estão em uma posição melhor porque entendem o que é importante para cada *stakeholder*, em termos de ambos os fatores de serviços e suas ponderações. Basicamente, a procura para fazer negócios com a empresa aumenta, ampliando sua capacidade de fazê-la crescer em seu segmento de mercado, o que representa ganho em competitividade frente aos seus concorrentes. Os *stakeholders* são atraídos para a empresa porque eles veem maior utilidade em fazer negócios com ela do que com outras empresas (HARRISON *et al.*, 2010).

O conhecimento sobre as funções de utilidade dos *stakeholders* também pode resultar em eficiência, porque uma empresa pode ajustar suas estratégias e táticas para oferecer o que é realmente importante para um ator, em vez de oferecer coisas que podem ser caras para a empresa, mas são menos preocupantes para os *stakeholders*. Sobre a maior inovação, ao compreender as funções de utilidade dos *stakeholders*, a empresa pode obter maior nível de inovação. As empresas que gerenciam os *stakeholders* podem usar informações sobre funções de utilidade para conceber novas formas que lhe sejam satisfatórias. O processo de inventar alternativas que aumentam a utilidade é um meio de previsão criativa que exige intuição empreendedora e imaginação e que implica em analisar as semelhanças e diferenças entre a função de utilidade da empresa e a função de utilidade do *stakeholder*.

Segundo Harrison *et al.* (2010), o valor pode ser criado em intercâmbios quando as empresas identificam diferenças de valores que sugerem maiores ganhos potenciais do comércio ou capacidades técnicas complementares que podem ser proveitosamente combinadas. Este tipo de conhecimento sobre os *stakeholders* também torna possível prever outros resultados, tais como novos produtos ou serviços, novos mercados de produtos ou de

fatores, novas formas de produção ou distribuição ou novas formas de captação de recursos. O conhecimento sobre as funções de utilidade de um *stakeholder* pode não ser útil para a empresa, contudo, uma empresa de *hub* pode facilitar a transferência desse conhecimento para outra empresa na rede, que pode fazer uso dele para criar valor (HARRISON *et al.*, 2010). As empresas que gerenciam os *stakeholders* estão em uma posição favorável para administrar o fluxo deste tipo de informação, porque os *stakeholders* são mais propensos a confiar que essa empresa agirá de forma responsável no que diz respeito aos seus próprios interesses.

No que se refere à capacidade de lidar com mudanças inesperadas no ambiente, quando uma empresa procura compreender um conjunto mais amplo de funções utilitárias dos *stakeholders*, ela aumenta a probabilidade de usar eventos inesperados, como as mudanças na tecnologia, nos preços relativos, nos gostos dos consumidores ou nos regulamentos, para criar valor. Por exemplo: uma empresa que têm uma compreensão diferenciada das funções de utilidade de seus clientes estará melhor posicionada para alterar os seus produtos/serviços conforme a mudança de gosto do consumidor (HARRISON *et al.*, 2010). Da mesma forma, uma empresa que realmente compreende as funções de utilidade dos fornecedores estará em melhor posição para trabalhar com esses *stakeholders* na adaptação às mudanças tecnológicas. Com base nesse tipo de conhecimento, os gestores podem visualizar combinações potenciais de recursos que irão explorar o potencial de criação de valor (HARRISON *et al.*, 2010).

Uma empresa que fornece apenas o valor suficiente para os *stakeholders* para mantê-los voluntariamente engajados estará mais propensa a ver a saída desses *stakeholders* quando ocorrerem mudanças inesperadas. Na situação contrária, a empresa tem maior flexibilidade estratégica, o que significa que ela tem a capacidade de responder às demandas e às oportunidades que existem em um ambiente competitivo, dinâmico e incerto (HARRISON *et al.*, 2010). Segundo Harrison *et al.* (2010), as empresas que gerenciam os *stakeholders* podem desfrutar de benefícios associados com o aumento da demanda e da eficiência, de níveis mais elevados de inovação e de uma maior capacidade de lidar com mudanças.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS (ESTUDO DE CASO)

### 4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados são descritos no Quadro 2, com base na interpretação do pesquisador, a partir da análise categorial realizada à luz da teoria de Bardin (2009), conforme descrito no capítulo voltado à metodologia no presente estudo.

**QUADRO 2: RESULTADOS DA ANÁLISE CATEGORIAL - CONFIANÇA**

|  |  |
|--|--|
| <p>Confiança: a confiança pode promover melhorias nos relacionamentos entre clientes e fornecedores, agregando valor aos negócios da empresa. Essa confiança deve ser recíproca entre as partes envolvidas (cliente e fornecedor).</p> |  |
| <p>Diretor Presidente<br/>Cliente - DPC-A</p>  | <p>“Privilégio às compras dos fornecedores”.</p>   |
| <p>Diretor Financeiro<br/>Cliente B – DFC-B</p>  | <p>“A relação era bacana; relação via de mão dupla, enxergar nós como parceiros de negócios; eu acredito fortemente, que agrega muito valor”.</p> <p>“Forma conflitante; expectativa alta penaliza o fornecedor, é óbvio que dentro de uma relação cliente e fornecedor”.</p> <p>“Você tem conflitos; problemas; dificuldades; mas o que coloco muito no lugar do outro; as dificuldades acontecem”.</p>   |
| <p>Diretor Comercial<br/>Fornecedor – DF-A</p>   | <p>“Quando o cliente não pressiona o fornecedor, o fornecedor se predispõe às vezes a fazer o algo a mais, agregar valor ao relacionamento”.</p> <p>“Então a pessoa que está seguindo aquele contato com o fornecedor, se ela tiver uma maturidade muito boa, ela vai conseguir extrair o melhor do fornecedor, sem precisar apertar ou sufocar”.</p> <p>“Eu tenho muito acesso com a cliente “A” de coisa privilegiada e não tenho nada lançado em termos de confidencialidade, mas existe o seguinte, a gente tem que ter o respeito com o cliente”.</p> <p>“O cliente que é parceiro, às vezes, ele nem percebe que atrasou, às vezes acontece; era para quinta-feira, entreguei na sexta de manhã, para ele está ótimo”.</p> |

Fonte elaborado pelo autor - adaptado de Bardin, 2009.

**QUADRO 3: RESULTADOS DA ANÁLISE CATEGORIAL - GESTÃO**

|   |   |
|---|---|
| Gestão: a gestão qualifica a estratégia de negócios de uma empresa, promovendo a redução de custos e melhor relacionamento com os <i>stakeholders</i> . |   |
| Diretor Presidente<br>Cliente - DPC-A   | “O que mais admiro nesse fornecedor é eficiência e custos razoáveis”, “uma das coisas mais importantes na gestão de um negócio é você saber admitir e trocar de fornecedor”. “E aí você tem a questão de qualidade <i>versus</i> preço”, “então, eu já expliquei aos meus fornecedores: a sua qualidade não é tão boa assim, mas o seu preço é bom. Aí tem outro que tem uma qualidade excepcional e que o preço é alto”.   |
| Diretor Financeiro<br>Cliente B – DFC-B   | Não teve citação  |
| Diretor Comercial<br>Fornecedor – DF-A  | <p>“Tratar bem o fornecedor é uma filosofia do fornecedor”.</p> <p>“O fornecedor em si, é um CNPJ, infelizmente, não resolve nada; quem resolve são as pessoas que estão lá dentro desse CNPJ”.</p> <p>“Quando o cliente não sabe o que está comprando, o que realmente vou entregar para ele, o trabalho que dá para fazer aquilo, ele não dá o valor necessário”, “o devido valor, não valor financeiro”.</p> <p>“Quando um evento vai atrasar, avisamos bem antes, com uma ou duas semanas de antecedência”.</p> <p>“Acho que uma coisa que podia colocar uma boa observação no seu estudo aí é que o problema maior de tudo é a comunicação”. “Eu vejo a comunicação cliente/fornecedor e fornecedor/cliente, por que falo isso”?</p> |

Fonte elaborado pelo autor - adaptado de Bardin, 2009.

**QUADRO 4: RESULTADOS DA ANÁLISE CATEGORIAL - INFLUÊNCIA**

|  |  |
|--|--|
| Influência: é a capacidade de mudar o ponto de vista e/ou a atitude de outrem. |  |
| Diretor Presidente<br>Cliente - DPC-A  | <p>“Sempre uma empresa que está na bolsa, cada centavo que ela consegue aumentar, o seu EBTIDA<sup>4</sup> é visto como um fator muito positivo dentro da empresa”.</p> <p>“Para você entrar numa empresa grande é um processo muito profissional, porque a empresa grande, ela sabe a força que ela tem, ela sabe que a quantidade que ela compra é fundamental, é muito importante para o fornecedor”.</p> |
| Diretor Financeiro<br>Cliente B – DFC-B  | “Poder de barganha”  |

<sup>4</sup> EBTIDA - earnings before interest, taxes, depreciation and amortization. Em português LAJIDA - Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

|  |                  |
|--|------------------|
| Diretor Comercial<br>Fornecedor – DF-A | Não teve citação |
|--|------------------|

Fonte elaborado pelo autor - adaptado de Bardin, 2009.

#### QUADRO 5: RESULTADOS DA ANÁLISE CATEGORIAL - JUSTIÇA

|   |   |
|---|---|
| Justiça: a equidade e a ética nos negócios é fundamental para agregar valor aos <i>stakeholders</i> . |   |
| Diretor Presidente<br>Cliente - DPC-A   | “E nós somos muito honestos nesse ponto, quer dizer, se realmente temos um fornecedor que não está atendendo bem, a gente troca, e se temos um que está atendendo bem, a gente até indica”. “Tivemos muitos casos aí em que, por vezes, o reajuste é acima do índice de inflação e cabe aí uma negociação, cabe aí entender por que isso está acontecendo. Eu acho que a política aí, ela tem que ser de uma forma coloquial, mas não pode também extrapolar para um relacionamento que quebre o profissionalismo”. |
| Diretor Financeiro<br>Cliente B – DFC-B   | “Parceria de bastante sucesso, relação positiva, para nós é muito gratificante poder contribuir para que tenham a sustentação dentro do negócio deles”, “essa justiça vai dar a relação custo x benefício”.   |
| Diretor Comercial<br>Fornecedor – DF-A  | “O cliente está predisposto a fazer um pouco a mais do que realmente foi combinado porque a gente enxerga muitos horizontes”.   |

Fonte elaborado pelo autor - adaptado de Bardin, 2009.

#### QUADRO 6: RESULTADOS DA ANÁLISE CATEGORIAL - VALOR

|   |  |
|---|--|
| Valor: o valor é essencial para a melhoria dos negócios da empresa, ao agregar valor aos negócios empresariais, ganha-se em relacionamentos de longa duração com os <i>stakeholders</i> . |  |
| Diretor Presidente<br>Cliente - DPC-A   | <p>“Então a gente pode dizer que é uma empresa que realmente agrega valor a nós”, “o nosso fornecedor, ele alavanca muito a qualidade e a velocidade do desvalimento, agregando muito valor”, “Eu diria que o maior ponto aí é o fato de que a tecnologia que se chama ZY<sup>5</sup> colocou aqui no Brasil representantes realmente conhecedores do produto dela; então, essa parte de suporte é que agrega muito valor à nossa empresa. No caso deles, o fornecedor A, aqui no Brasil, é uma empresa que criamos um vínculo muito forte, então o atendimento é imediato, muito bom”.</p> <p>“Acho que o fornecedor aumenta a minha eficiência, saber comprar do que vender; então têm fornecedores que realmente são fundamentais no desenvolvimento e desempenho de sua empresa.</p> |
| Diretor Financeiro<br>Cliente B – DFC-B   | “Sempre tivemos essa relação muito boa”, “está sendo uma parceria de bastante sucesso e isso gera valor, uma relação de mão dupla eles começam a enxergar como parceiros e não   |

<sup>5</sup> Tratamos como ZY a tecnologia para não ser identificado.

|  |   |
|--|---|
|  | como simplesmente prestador de serviço”, “eu acredito fortemente que tratar bem o fornecedor, que agrega muito valor”.  |
| Diretor Comercial<br>Fornecedor – DF-A | <p>“Acredito sim que quando o cliente não aperta o fornecedor, o fornecedor tem uma predisposição a estar mais presente, agregar mais”.</p> <p>“Acredito que eu gero valor, mas acho que a empresa, quando ela não trata bem o fornecedor, ela não tem maturidade”.</p> <p>“Se você é realmente um parceiro, o fornecedor vai segurar as pontas”.</p> |

Fonte elaborado pelo autor - adaptado de Bardin, 2009.

Acerca dos excertos selecionados, identifica-se que, nas respostas do diretor financeiro, é possível perceber que a relação entre o cliente e o fornecedor tem que ser equilibrada para que exista confiança, justiça e valor para ambas as partes.

A frase do DPC-A “é uma briga de foice, uma fogueira de vaidades e, no fundo, no fundo, você é um fantoche, você é uma peça de uma engrenagem, mas sem a minha personalidade própria. Você é um fantoche. Um fantoche no sentido assim de que tem lá uma direção, um conjunto de regras que te manipulam como se você fosse realmente um bonequinho que está sendo movido pelas mãos lá de cima o único sentimento é o resultado do EBTIDA” deixa claras as relações de poder que estão envolvidas na gestão dos *stakeholders* fornecedores e a importância do seu papel para a alavancagem dos negócios organizacionais.

## 4.2 DISCUSSÃO

A análise do conteúdo na perspectiva de Bardin (2009) possibilitou relacionar os resultados das entrevistas com o modelo apresentado por Harrison *et al.* (2010) e avaliar como o relacionamento com o *stakeholder* fornecedor pode agregar valor à empresa. O pesquisador fez várias inferências durante as entrevistas, com o intuito de destacar o conteúdo latente do discurso dos entrevistados.

Os resultados obtidos nesta pesquisa concluem parcialmente as assertivas de Harrison *et al.* (2010) por ser uma amostra limitada, isso mostra que é importante investir na gestão de *stakeholders*, inclusive, no relacionamento com o *stakeholder*, para agregar valor à empresa.

Como observou Harrison *et al.* (2010), uma vez que a empresa é capaz de obter informações diferenciadas sobre os fatores que impulsionam a função de utilidade dos *stakeholders*, ela também passa a identificar os interesses desses *stakeholders* e como deve melhorar seu relacionamento com eles. Todos esses fatores agregam valor ao relacionamento entre a empresa e os *stakeholders*. Para a criação de valor, os principais pontos em que a empresa deve investir são: aumento da demanda e eficiência; aumento da inovação e maior capacidade de lidar com mudanças inesperadas. Um bom relacionamento com o *stakeholder* fornecedor pode facilitar a alavancagem da empresa, tornando-a mais competitiva em seu segmento de mercado.

Na primeira entrevista, realizada com o sujeito denominado DPC-A, ficou claro que o fornecedor agrega valor à empresa. O DPC-A citou como exemplo a dependência de um único fornecedor que, ao deixar de existir, trouxe problemas para a empresa, pois esta teve que buscar outro fornecedor para substituí-lo. A empresa continua a correr o risco de o fornecedor atual deixar de existir, pois tem toda a plataforma de desenvolvimento focada em um único produto, portanto é dependente do fornecedor. Como a mudança e/ou diversificação de uma plataforma de desenvolvimento envolve muito investimento, isso limita a opção de fornecedores. Contudo, o fornecedor atual, denominado pelo DPC-A como tecnologia que se chama ZY, oferece diversas opções que agregam valor para a empresa, tais como: treinamento eficiente; custo razoável e localização próxima. Além de oferecer um bom produto e sua frequente atualização, a ZY oferece todo o suporte necessário ao cliente. Essa inferência demonstra a satisfação do DPC-A com o fornecedor ZY.

De acordo com o modelo proposto Harrison *et al.* (2010) as funções de utilidade dos *stakeholders* podem resultar em eficiência e inovação, como pode ser observado no caso do fornecedor ZY para o cliente DPC-A. O entrevistado DPC-A reconhece que o fornecedor ZY agrega valor à empresa, pois alavanca a qualidade e desenvolve os processos com rapidez, valorizando o produto da empresa.

Apesar de o fornecedor ZY ser uma empresa com base nos Estados Unidos, ela colocou no Brasil um grupo de funcionários que conhece profundamente o produto fornecido, oferecendo todo o suporte necessário, o que, na opinião do DPC-A, facilita o processo de lidar com mudanças. No modelo de Harrison *et al.* (2010), isso significa que nesse caso, o *stakeholder* fornecedor tem a capacidade de lidar com mudanças, o que resulta em eficiência.

Existe, portanto, uma parceria entre a empresa cliente e o fornecedor, o que facilita todo o relacionamento cliente-fornecedor e agrega valor para ambas as empresas e todos os seus *stakeholders*. Além disso, tal parceria entre a empresa e o fornecedor é justa, o que agrega valor para ambos. Assim como descrito por Harrison *et al.* (2010), o entrevistado DPC-A confirmou que o bom relacionamento com os *stakeholders* fornecedores aumenta a eficiência e melhora a inovação.

A entrevista realizada com o DF-A demonstrou que ele também valoriza o bom relacionamento entre cliente-fornecedor, facilitando a parceria entre as empresas e resultando bons resultados para todos. O bom relacionamento cliente-fornecedor fortalece a parceria nos negócios, além de aumentar a confiança entre as partes. Nesse sentido, Harrison *et al.* (2010), afirma que a confiança facilita o fluxo de informações, fazendo com que as partes envolvidas atuem de forma responsável no que se refere aos seus próprios interesses.

De acordo com a inferência realizada pelo entrevistado DF-A, a confiança é o ponto chave do relacionamento entre cliente e fornecedor. É preciso que ambos saibam que em situações de mudanças inesperadas existe disposição de ambas as partes à cooperação, de modo a buscar eficiência e inovação, agregando valor tanto para a empresa cliente como para o fornecedor. Além disso, aponta que a comunicação entre o cliente e o fornecedor fortalece o relacionamento, gera segurança e confiança para ambas as partes, quebrando barreiras que permitem uma alavancagem nos negócios com ganho competitivo. Essas inferências corroboram as assertivas realizadas no modelo apresentado por Harrison *et al.* (2010).

Assim como os sujeitos entrevistados anteriormente, DFC-A e DF-A, o entrevistado DFC-B confirmou que a boa relação entre cliente e fornecedor é importante para alavancar os

negócios de ambas as partes envolvidas e, além disso, agregar valor ao negócio. A questão principal trata sobre o gerenciamento de fornecedores de forma justa, de tal modo que agregue valor tanto para o cliente como para o fornecedor.

Os grandes clientes possuem grande poder de barganha em relação aos fornecedores, desrespeitando, algumas vezes, o ponto de vista do fornecedor. Isso prejudica o relacionamento entre o cliente e o fornecedor porque não é justo. O fornecedor sente-se lesado e acaba perdendo a confiança no cliente. Esse processo, segundo o modelo apresentado por Harrison *et al.* (2010), implica na perda de eficiência e inovação, dificultando a capacidade de lidar com as mudanças inesperadas no ambiente. A justiça no relacionamento entre o cliente e fornecedor promove uma boa relação custo  $\times$  benefício, que pode agregar valor aos negócios das empresas.

Como o lucro é um dos pilares que sustenta os negócios das empresas, não promover um bom relacionamento com o fornecedor poderia implicar em perda de lucratividade, devido aos conflitos da relação cliente-fornecedor. O bom relacionamento com os fornecedores deve fazer parte da cultura organizacional, devendo ser realizada desde a alta administração, até os demais funcionários da empresa. Essa cultura de bom relacionamento, segundo o entrevistado DFC-B pode diminuir os fatores de risco, além de atribuir justiça aos negócios. Em suma, o bom relacionamento entre cliente e fornecedor agrega valor aos negócios de ambas as empresas, podendo ser considerado uma estratégia de negócios.

No conteúdo manifesto do discurso dos três entrevistados ficou claro que o bom relacionamento entre cliente e fornecedor agrega valor aos negócios da empresa e favorece o ganho de eficiência, inovação e capacidade de lidar com mudanças inesperadas. O conteúdo latente do discurso dos entrevistados demonstrou que esse bom relacionamento entre cliente e fornecedor é uma forma justa, considerada uma estratégia de negócios para ambas as partes. Os resultados obtidos com as entrevistas corroboram as assertivas propostas por Harrison *et al.* (2010), de que a gestão do fornecedor realizada de modo acima do minimamente esperado agrega valor à empresa, o que implica em confiabilidade, justiça distributiva e justiça processual e interacional.

Como Harrison *et al.* (2010) demonstrou e foi possível confirmar na presente pesquisa, muitas vezes, a desconexão entre um fornecedor e a empresa implica na falta de conhecimento abrangente pela alta administração, prejudicando o relacionamento entre a empresa e o *stakeholder* fornecedor. Os executivos seniores e seu relacionamento com os *stakeholders* fornecedores podem ser extremamente valiosos para alavancagem de negócios da empresa.

Em muitas empresas pode haver resistência por parte de *stakeholders* fornecedores e dos executivos seniores em trocar informações importantes, que poderiam trazer vantagens competitivas para ambos – fornecedor e cliente.

No estudo de Harrison *et al.* (2010) os autores esclarecem que o bom relacionamento entre a empresa e o *stakeholder* fornecedor é uma questão estratégica, pois pode fornecer informações para os departamentos de compra que permitiriam fazer melhores negócios, aproveitando as oportunidades de mercado.

A teoria apresentada por Harrison *et al.* (2010) deixa claro que o ponto de um negócio não é apenas obter lucros, mas ter uma gestão sustentável, que possa enfrentar os desafios impostos pela economia globalizada. Assim, as empresas passaram a buscar compreender quais são suas responsabilidades em relação aos *stakeholders*, não apenas para os investidores e clientes, mas, também, para os fornecedores.

Uma mudança na gestão corporativa voltada para a criação de valor não pode estar baseada apenas no lucro ou na gestão de investidores e acionistas, ela deve abranger todos os *stakeholders*, garantindo que a empresa obtenha todas as informações necessárias para alavancar seus negócios.

A teoria apresentada por Harrison *et al.* (2010) nos leva a refletir sobre as grandes mudanças existentes na sociedade nas últimas décadas, tais mudanças fizeram com que o ambiente de negócios se tornasse mais complexo e incerto, além de ter acirrado a concorrência, transformando negócios locais em globais. Estas alterações incluem a liberalização dos mercados, a liberalização das instituições políticas, o surgimento do ambientalismo e das ações sustentáveis, a explosão da tecnologia da informação, sobretudo das mídias sociais.

Deste modo, a relação entre as empresas e seus clientes, fornecedores, funcionários, investidores e comunidades passaram a ser profundamente afetadas.

Os governos, as instituições de defesa dos consumidores, concorrentes, ambientalistas, grupos de interesses especiais, os meios de comunicação, sobretudo as mídias sociais, também estão afetando o ambiente de negócios. Assim, melhores resultados podem ser obtidos a partir da criação de valor para todos os *stakeholders* da empresa.

O melhor resultado possível inclui a participação do *stakeholder* fornecedor e uma mudança na gestão voltada para a criação de valor para todas as partes interessadas, não apenas para os investidores e acionistas que são o foco do atual modelo de gestão de negócios.

De acordo com os dados da presente pesquisa e a partir de uma análise da teoria apresentada por Harrison *et al.* (2010), é possível afirmar que o *stakeholder* fornecedor pode fortalecer o relacionamento com uma empresa e, conseqüentemente, criar maior valor competitivo para essa empresa, a partir de informações negociais que podem ser compartilhadas com frequência.

Tornar os *stakeholders* fornecedores melhores parceiros de negociação pode trazer ganhos competitivos para a empresa, agregando maior valor aos negócios organizacionais, facilitando o aproveitamento de diversas oportunidades de mercado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 CONCLUSÃO

Este estudo demonstrou a importância do bom relacionamento entre os diversos *stakeholders* da empresa, com ênfase na relação cliente-fornecedor.

Em resposta ao problema de pesquisa apresentado na introdução deste estudo: como a gestão do *stakeholder* fornecedor, de modo superior ao minimamente esperado, pode gerar, na visão dos administradores, maior valor à empresa? Concluiu-se que a manutenção do bom relacionamento entre cliente e fornecedor deve ser visto como uma cultura da organização, desde a alta administração até os demais funcionários da empresa. Isso porque o bom relacionamento com o fornecedor agrega valor aos negócios organizacionais, implicando em maior eficiência, inovação e capacidade de lidar com mudanças inesperadas, além de favorecer a confiabilidade, a justiça distributiva, a justiça processual e interacional.

Os resultados dessa pesquisa corroboram as assertivas apresentadas por Harrison *et al.* (2010) em seu modelo, em que a gestão do *stakeholder* fornecedor pode ser considerada uma estratégia organizacional para a alavancagem de negócios.

Quanto aos objetivos, o presente estudo atendeu ao objetivo geral e aos objetivos específicos, pois demonstrou que a gestão do *stakeholder* fornecedor gera valor para os negócios organizacionais, superando possíveis barreiras, favorecendo o lucro, a eficiência, o aumento da demanda, inovação e a capacidade de lidar com mudanças inesperadas.

De uma perspectiva econômica e ética nos negócios, empregar o modelo de Harrison *et al.* (2010) pode criar valor para empresa. A gestão de *stakeholders* é estratégica, visando gerar valor para ambas as partes envolvidas na negociação (cliente e fornecedor).

Do ponto de vista estratégico é preciso levar em consideração que o relacionamento positivo entre as partes – cliente-fornecedor – é importante para ambas, pois o cliente insatisfeito pode procurar um fornecedor concorrente e, conseqüentemente, um fornecedor insatisfeito deixar de fornecer os recursos necessários ao cliente.

As respostas dos entrevistados demonstraram que o valor para o *stakeholder* fornecedor é importante para manter um relacionamento de longo prazo, devendo ser baseado na confiança entre as partes. Desse modo, o modelo apresentado por Harrison *et al.* (2010) pode servir como

base para a implementação de um relacionamento baseado na agregação de valor para os *stakeholders*, inclusive com o *stakeholder* fornecedor.

Portanto, é possível afirmar que a gestão do *stakeholder* fornecedor, de modo superior minimamente ao esperado, pode sim gerar maior valor à empresa.

Por fim, cumpre observar que a elaboração do presente estudo foi de grande valia para o aprimoramento acadêmico e profissional do pesquisador, que pode ampliar seus conhecimentos sobre a gestão dos *stakeholders* e como aplicar o modelo de Harrison *et al.* (2010).

Quanto às limitações do estudo, estas referem-se ao fato de a amostra ter sido relativamente pequena, por incluir apenas uma empresa em estudo.

## 5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Para trabalhos futuros a sugestão é ampliar o segmento de empresas, o número de empresas pesquisadas, e o número de entrevistados.

Essa ampliação da amostra de pesquisa pode fortalecer ou não a ideia de que a relação positiva com os fornecedores traz ganho de competitividade para os clientes. No caso do presente estudo, esse fato ficou claro, mas, seria interessante confirmar esses resultados em estudos futuros.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, A.L.C.; MUNIZ, R.M. A construção da reputação organizacional como recurso estratégico: o papel dos gestores e a percepção dos *stakeholders*. **EnANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, 2005. Disponível em <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2005/ESO/2005\\_ESOA1081.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/ESO/2005_ESOA1081.pdf)>. Acesso em: 14 novembro 2014.

BARAKAT, S.R.; FREITAS, L.P. Legitimidade: uma análise da evolução do conceito na *teoria dos stakeholders*. **XVII SEMEAD – Seminários em administração FEA-USP**, outubro, 2014. Disponível em <<http://semead6.tempsite.ws/17semead/resultado/trabalhosPDF/116.pdf>>. Acesso em: 14 novembro 2014.

BARBIERI, J.C. *et al.* RAE - publicações. **Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições**, São Paulo, v. 50, n. 02, p.146-154, abr. 2010. Bimestral. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902010000200002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902010000200002&script=sci_arttext)>. Acesso em: 29 março 2015.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; edição 70, LDA, 2009.

BOAVENTURA, J. M. G.; SILVA, R. S. da; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Performance financeira corporativa e performance social corporativa: desenvolvimento metodológico e contribuição teórica dos estudos empíricos**. Revista de Contabilidade e Finanças - USP, São Paulo, v. 60, n. 23, p.232-245, set. 2012. Quadrimestral. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/53079/0>>. Acesso em: 29 março 2015.

BORTOLI, A. A função social da empresa e suas implicações na governança corporativa e na gestão de *stakeholders*. P. 175-194. In: RIBEIRO, M.C.P.; GONÇALVES, O. (COORD.). **Revista de direito empresarial**. 9 – janeiro/junho, 2008. Curitiba: Juruá Editora, 2008.

CORADINI, C.; SABINO, M.S.; COSTA, B.K. *Teoria dos stakeholders* – Estado da arte produzido no Brasil. **XIII SEMEAD – Seminários em administração FEA-USP**, 18 de outubro de, 2014.

DONALDSON, T.; PRESTON, L.E. The *stakeholder* theory of the Corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of management**, Briarcliff Manor, v. 20, n. 1, p. 65-91, jan, 1995. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/258887>>. Acesso em: 21 abril 2014.

EISENHARDT, K M. Building theories from case study research. **Academy Of Management Review**, [s. L.], v. 14, n. 4, p.532-550, 1989.

FERNÁNDEZ, P. Creación de valor para los accionistas: definición y cuantificación. **Universia Business Review**, España, n. 6 p. 10-25, abr. 2005. Trimestral.

FREEMAN, R.E. **Strategic Management: A stakeholder approach**. 2010. ed. Cambridge: Pitman, 1984. 6072 p. (This digitally printed version by Cmbridge University press 2010.).

FREEMAN, R.E.; MCVEA, J. A *Stakeholder Approach to Strategic Management*. **Darden Business School Working Paper**, Virginia - Usa, v. 2, n. 1, p.1-32, 16 mar. 2001.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HARRISON, J.S.; BOSSE, D.A.; PHILLIPS, R.A. **Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage**. *Strategic Management Journal*, Virginia - Usa, v. 31, n. 1, p.58-74, jan. 2010.

MAANEN, J.V. (ed.). Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. **Administrative science quarterly**, vol. 24, n.4, p.520-26, Dec 1979. Disponível em <<http://eric.ed.gov/?id=EJ212334>>, acesso em: 18 dezembro 2014.

MACHADO FILHO, C. A. P. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicaseos**. 2002. 204 folhas. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Departamento de Administração, São Paulo, 2002.

MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R.; WOOD, D.J. Toward a theory of *stakeholder* identification a and salience: definit. the principle of who and what really counts. **Academy of management review**, Pittsburgh, v. 22, n. 4, p.853-886, 1997.

MONTORO, A.F. **Introdução à ciência do direito**. 24º edição – São Paulo: revistas dos tribunais, 1997.

PERRY, J.L.; KRAEMER, K.L. Research Methodology in the "Public Administration Review," 1975-1984. **Public administration rview, bloomington**, v. 3, n. 46, p.215-226, maio 1986.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Michael E. Porter, tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga: revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomes. 37º reimpressão. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RIBEIRO, M.C.P.; GONÇALVES, O. (COORD.). **Revista de direito empresarial**. 9 – janeiro/junho, 2008. Curitiba: Juruá Editora, 2008.

SAVAGE, G.T. Strategies for assessing and managing organizational *stakeholders*. **Academy of management executive**, Texas, v. 2, n. 5, p.61-75, jan. 1991.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **APÊNDICE 1: RESULTADOS DAS ENTREVISTAS – NA ÍNTEGRA**

Neste apêndice são apresentados os resultados das três entrevistas realizadas com *stakeholders*. As entrevistas foram realizadas com o Diretor Fornecedor A (DF-A); com o Diretor Presidente do Cliente A (DPC-A); e com o Diretor Financeiro do Cliente (DFC-B). Sempre que for citado o nome do cliente vou tratar TI-EDUC. As entrevistas foram transcritas em ordem cronológica. As entrevistas foram transcritas, literalmente, da forma como os sujeitos – pesquisador e entrevistados – conversaram.

### **Diretor Presidente Cliente – DPC-A**

**Data: 18/03/2015 - às 17:00h.**

A entrevista foi marcada para o dia 18/03/2015 às 17:30 uma quarta-feira. Eu cheguei para a entrevista às 17:00 com trinta minutos de antecedência. As 17:15 ele veio pessoalmente até a recepção e disse que poderia subir.

Quando entrei na sala do entrevistado percebi que a sala era bem ampla até pensei que fosse uma sala de reunião antes da mesa do executivo tinha uma mesa com seis cadeiras. Do lado direito da sala ao entrar tinha uma estante com vários livros e ao lado da estante tinha um quadro com o certificado de conclusão da dissertação dele, na qual em seguida me mostrou com muito orgulho. No fundo em cima da sala tinha um quadro azul muito bonito.

A partir daí informei a ele que já acompanhava o trabalho dele algum tempo. Em seguida pediu para eu explica melhor a minha intenção com a dissertação. Comecei explicando que além dele eu precisava entrevistar mais um ou dois da empresa e pelo menos um fornecedor de cada empresa. Em seguida ele me disse pode gravar a nossa conversa ok.

Aí começou colocando a importância dos fornecedores:

**DPC-A** - Principalmente este que está nos ajudando muito. Eu vou começar com este, quer dizer, uma empresa de Tecnologia ela realmente tem fornecedores bem específicos, quer dizer, o grosso na verdade dentro de uma empresa de Tecnologia é a mão de obra e a folha de pagamento. Os grandes fornecedores de uma empresa de tecnologia são empresas que fornecem

ferramentas para o desenvolvimento do Tecnologia. E eu gostaria de falar sobre um desses nossos fornecedores aqui na RPeduc que é uma empresa chamada fornecedor A. O fornecedor A na verdade é que fornece para nós a plataforma de desenvolvimento, quer dizer, eles nos fornecem um Tecnologia que se chama ZY que é um Tecnologia livre então ele é um Tecnologia desenvolvido por uma empresa nos Estados Unidos que desenvolve isso, mas que é bem comunitário, eles têm produtos livres e produtos que eles cobram e a o fornecedor “A” é a representante aqui no Brasil da ZY.

Eles nos fornecem toda essa plataforma e o treinamento para uso dessa plataforma e aí com esse produto não vejo como a gente poderia desenvolver a tecnologia que estamos desenvolvendo a tecnologia “EX”. Então a gente pode dizer que é uma empresa que realmente agrega valor a nós. Aí até eu quero abrir um parêntese de uma coisa curiosa, por exemplo, falando um pouco agora da empresa “M”. A “M” sempre procurou fugir desse tipo de fornecedor porque na verdade quando você tem um Tecnologia é muito comum você usar uma série de subprodutos ou de componentes de outras empresas. Por outro lado, quando você está fazendo isso você se torna um pouco dependente dessa empresa porque o produto está todo calcado naquele produto. E nós tivemos por várias ocasiões problemas porque a empresa que nos fornecia o Tecnologia deixou de existir.

Mas agora voltando ao nosso fornecedor atual a gente corre esse risco sem dúvida. Amanhã pode ser que a ZY lá nos Estados Unidos encerre as atividades e aí a gente está com toda a nossa plataforma em desenvolvimento focada nesse produto vai ter que mudar e é sempre um investimento muito pesado que tem que ser feito para mudar. Voltando a falar do ZY o que eu mais admiro nele é exatamente o esquema de treinamento. É muito bom. Os treinamentos que eles dão são eficientes, o custo é bem razoável. É aqui perto da gente, eles ficam aqui na Barra Funda e a gente está muito satisfeito com eles porque o produto além de ser bom eles também têm uma atualização muito frequente tem todo esse suporte bem próximo que permite que a gente resolva rapidamente os problemas.

**Vieira** – Então ele como relacionamento fornecedor esse tratamento que o senhor tem com ele acaba gerando um valor para a empresa?

**DPC-A** – Ele alavanca muito a qualidade, mas principalmente a velocidade de desenvolvimento de novas funcionalidades no nosso produto.

**Vieira** – Dentro disso daí assim como seria possível identificar as práticas que são melhores, as demais esperadas do setor que o senhor viu nessa empresa, nesse relacionamento

e que faz acreditar que nessa prática aí está gerando valor para o senhor e o senhor está tendo um relacionamento de longo prazo porque o fornecedor é um relacionamento de longo prazo.

**DPC-A** – Eu diria que o maior ponto aí é o fato de que a ZY colocou aqui no Brasil representantes realmente conhecedores do produto dela então essa parte de suporte é que agrega muito valor à nossa empresa. Quer dizer, a gente está agora sendo avaliado por uma série de investidores e eles levam em consideração isso de que nós estamos bem servidos no suporte à plataforma de desenvolvimento. Para você ter uma ideia do que é isso quando a gente vai escrever um programa a gente tem que pegar e ensinar para a máquina o que ela tem que fazer. Bom para isso a gente usa uma linguagem de programação no nosso caso é o PHP ou HTML então você tem que ensinar a máquina a fazer aquele serviço usando uma determinada sintaxe mais ou menos como se fosse explicar para um russo o que ele tem que fazer. Essa é a dificuldade do programador, quer dizer, saber bem essa sintaxe. Então o que faz esse produto que a ZY nos fornece? Quando você escreve ou quando você está programando a maior parte das coisas que você tem que escrever o sistema já te sugere, ele vai sugerindo e quando você comete um erro ele já te avisa. Quando você vai testar o programa ele permite que você faça um debug muito forte, quer dizer, que você veja realmente o que está acontecendo passo a passo o que está acontecendo na memória, quais são as variáveis que estão sendo movimentadas então isso afeta principalmente a velocidade de programação e a velocidade de programação numa Tecnologia house é um fator importantíssimo porque você cobra do cliente por hora.

**Vieira** – Quando vocês resolvem fazer uma mudança vocês têm assim essa parceria, vocês comunicam eles e eles estão no apoio?

**DPC-A** – Exatamente. Eles têm sempre novas versões das ferramentas então esse curso que eu estou fazendo agora com eles é inclusive para ver novas. Quer dizer, a linha de produtos dele é bem ampla então eles têm dentro dessas ferramentas, na verdade é um conjunto de ferramentas então, por exemplo, agora nós estamos adotando uma nova linguagem. E esse produto que a Web está nos fornecendo esse treinamento de modo que além de fornecer o produto fornece já o treinamento então quando a gente recebe já essa ferramenta a gente já usa ela com o máximo de eficiência.

**Vieira** – Então numa decisão vocês têm o apoio total deles para poder gerar valor para o produto de vocês.

**DPC-A** – O atendimento é de imediato.

**Vieira** – Uma das coisas que eu ia perguntar para o senhor é como é o atendimento deles.

**DPC-A** – No caso deles a Web aqui no Brasil é uma empresa que, não é grande, mas criamos um vínculo muito forte então o atendimento é imediato muito bom via internet ou pessoalmente.

**Vieira** – Um das perguntas é: o senhor acredita que existe uma justiça nessa relação, uma troca de justiça, ou seja, um bom resultado para o senhor é um resultado também que é passado para esse fornecedor e vice-versa?

**DPC-A** – Esse relacionamento fornecedor cliente, graças ao mundo capitalista em que vivemos e, também, é preciso saber aproveitar isso ele não deixa de ser volátil né. Eu sempre falo que a droga do capitalismo é a concorrência então na venda pode ser uma venda onde o cliente tem lá o concorrente é uma droga isso porque às vezes pode estragar a sua venda. Mas a gente tem que aproveitar o fato de que somos compradores e que também então temos vários fornecedores oferecendo o mesmo serviço. Então temos que aproveitar isso. E nós somos muito honestos nesse ponto, quer dizer, se realmente temos um fornecedor que não está atendendo bem a gente troca e se temos um que está atendendo bem a gente até indica. E a Web inclusive não é o primeiro fornecedor de ferramentas com os quais eu trabalho, eu já tive muitos e já tive muitas brigas com fornecedores. Principalmente com essa que eu mencionei, eu sei que eu não deveria nem mencionar o nome, mas eu comecei a reclamar do produto. Não está funcionando. O que vocês vão fazer? Como vocês vão resolver? Exatamente uma situação de um fornecedor que está te oferecendo um serviço que o produto não ajuda e veja que um dia um diretor eu liguei para ele para reclamar e ele me falou baixinho assim no telefone: você ainda está utilizando esse produto? Sai dessa!

**Vieira** – Foi honesto.

**DPC-A** – Foi legal a honestidade.

**Vieira** – Assim dentro dessa justiça assim as evidências mais fortes que o senhor acha nesse trabalho, nessa parceria que diria nossa parceria é justa tanto para o fornecedor...

**DPC-A** – Eu acho assim que existem algumas pessoas que acham que você não deve ter um relacionamento mais estreito com seus fornecedores porque essa intimidade pode fazer com que o serviço caia de qualidade e tal. Eu penso exatamente ao contrário, eu sempre fui uma pessoa que procurei manter um relacionamento não só profissional como também pessoal

duradouro. Então é importante na minha opinião esse relacionamento, você visitar o fornecedor, você convidar o fornecedor para os seus eventos, não deixar de mandar um brinde final de ano, mandar um presente de fim de ano. É evidente isso no sentido de tornar o relacionamento melhor, mas nem por isso deixar de ser exigente na qualidade do serviço, no reajuste de preço, na pontualidade dos prazos de entregas. Tem que atender e saber administrar uma empresa. Uma das coisas mais importantes na gestão de um negócio é você sabe admitir e trocar de fornecedor. Então quando se faz necessário você tem que ser implacável, se você for bonzinho o seu negócio vai afundar.

**Vieira** – Uma das perguntas que eu ia fazer é exatamente essa na troca do reajuste de preço a importância que o senhor dá para o fornecedor é mais justo.

**DPC-A** – Exatamente. Tivemos muitos casos aí em que por vezes o reajuste é acima do índice de inflação e cabe aí uma negociação, cabe aí entender porque isso está acontecendo, muitas vezes pode ser até uma melhora no produto, mas sem dúvida que a discussão de preço é um ponto delicado então sempre combinado antes, sempre amarrado em contratos bem detalhados. Vamos ter que negociar. Aí é que entra exatamente a negociação e a negociação ela é uma coisa onde alguém tem que ceder para dar um passo à frente. É um processo natural que não deve ser levado com raiva, com ódio tem que ser levado com bom senso, mas evidentemente cada um defendendo seus pontos.

**Vieira** – Do lado do senhor como comprador, o senhor de forma alguma pressiona a margem dele?

**DPC-A** – A negociação é um processo onde você também tem que ter argumentos e você tem que ter armas e a maior arma sem dúvida e eu sempre falo essa frase também a pior coisa para um empresário é quando seu cliente fala assim: Não, mas o seu concorrente tem um preço melhor e, além disso, o produto dele é melhor também. Essa frase assim é que nem uma facada no peito e você ouve ela principalmente quando é uma opinião de terceiros. Mas eu ouvi falar que o produto da outra empresa lá é melhor e mais barato então realmente..., mas essa é a beleza do capitalismo, quer dizer, ele leva as pessoas a serem eficientes.

**Vieira** – Dentro do que o senhor colocou eu estou seguindo mais ou menos o roteiro das perguntas a empresa do senhor faz ou não um leilão na hora de fechar um contrato.

**DPC-A** – É evidente que o fator preço também interfere né. Aí no caso onde eu faço leilão ou pelo menos faço análise são serviços gráficos porque eu tenho os fornecedores que me fornecem tanto desde impressos todos aqui até livros, os livros nossos que somos nós que

imprimimos. E aí você tem a questão de qualidade versus preço então eu já expliquei aos meus fornecedores a sua qualidade não é tão boa assim, mas o seu preço é bom. Aí tem outro que tem uma qualidade excepcional e que o preço é alto. Então eles já caíram em si que quando eu estou escolhendo um ou outro é em função da qualidade que eu estou necessitando naquele momento. Esse daqui que eu estou falando a qualidade é fundamental então esse eu faço com a H.R. que é bem mais caro que o outro que eu uso, mas é porque realmente eu exijo uma qualidade aí.

**Viera** – A companhia do senhor ela trata muito bem o fornecedor e como a companhia faz isso o senhor já tinha falado, mas quais são as vantagens que essa política que a companhia do senhor tem...

**DPC-A** – Eu acho que a política aí ela tem que ser de uma forma coloquial, mas não pode também extrapolar para um relacionamento que quebre o profissionalismo. Então muitas vezes eu coloco aí alguns colaboradores meus que tenham um comportamento profissional junto aos fornecedores porque amizade tudo bem mas, por exemplo, não pega bem você se envolver com um fornecedor... Quando eu fico sabendo que tem um colaborador, um funcionário meu que está namorando uma funcionária do meu fornecedor ou então que está ainda até mais longe o relacionamento ou então que o meu colaborador e uma pessoa do fornecedor estão juntos indo a lugares não muito adequados ou então tomando atitudes... Tipo eu fiquei sabendo que os dois lá foram num bar e tomaram o maior fogo. Então aí eu tomo atitude, eu demito o funcionário. A gente tem que entender que a relação fornecedor-cliente ela é uma relação profissional e no momento que ela é uma relação profissional existem interesses de jogos e no momento em que você permite, quando você permite segredos ou fatores comprometedores que podem servir de pressão você está nas mãos deles e isso já aconteceu. Isso já aconteceu na minha vida profissional de cinquenta anos onde um relacionamento cliente fornecedor ficar na mão de duas pessoas que tem um relacionamento mais íntimo e aí o risco de você ser a vítima de uma ação em favor deles é muito grande, então nesse caso você tem que tomar uma atitude, ou você muda de fornecedor ou você quebra esse relacionamento que eles estão tendo.

**Vieira** – Inclusive quais eram os fatores de riscos nos registros, os controles, os procedimentos que garantam assim tanto a comunicação interna e o relacionamento com esse cliente.

**DPC-A** – Essa pergunta aí eu vou procurar colocar um fato que é altamente polêmico e que por várias vezes também na minha vida profissional ficou assim é quando você privilegia

nas compras os seus fornecedores. Aquela velha frase assim: Se eu for comprar alguma coisa eu vou dar preferência se algum cliente meu tem esse produto comprar dele. Isso é muito comum acontecer principalmente no nosso caso onde a gente tem um leque muito grande de clientes. Na Tecnologia House tem no mínimo mil, dois mil, três mil clientes. Então você quer construir uma casa tem uma construtora, você quer comprar um carro tem uma concessionária. Aí teve uma época da minha vida em que eu priorizava e aí é uma questão polêmica mesmo porque eu tive em alguns casos muito bons resultados em fazer isso então eu sempre comprava, procurava comprar quando eu ia comprar alguma coisa: Quem é meu cliente? É este. Então eu vou comprar deste. Isso eu vejo como um fator positivo, mas muitas pessoas sempre me falavam: Não faz isso. E realmente hoje eu coloco isso em dúvida e só faço isso quando realmente eu vejo que não vai dar nenhum problema. Mas eu tomo um certo cuidado. Então esse é um ponto assim nesse relacionamento que é muito frequente e tem que ser feito também com um certo cuidado. Às vezes até o ideal é que as pessoas não fiquem sabendo então, por exemplo, eu vou comprar um carro, vou comprar um computador, por exemplo, e tem uma empresa que é cliente minha que fornece esse computador e talvez até por uma questão de consciência o ideal é eu ir lá comprar o computador dele, mas não falo para ninguém. Eu chego lá para o diretor da empresa: Oi tudo bem? Você é meu cliente, não é? Como está o meu serviço aí? Só para te lembrar eu comprei um computador na sua loja. Porque você falando isso o cara vai se sentir mal. Na cabeça dele vai ficar assim: Ele está dizendo que agora eu não posso mais reclamar do serviço dele porque ele compra de mim. Então você cria uma situação delicada desnecessariamente.

**Vieira** – Então assim dentro dos *stakeholders* o senhor acredita que o relacionamento com o *stakeholders* fornecedor aumenta a eficiência e melhora a inovação?

**DPC-A** – Eu acho que sim como eu falei no começo a gente tem que escolher bem os fornecedores, em alguns casos tem aquela frase também que é mais importante saber comprar do que vender então têm fornecedores que realmente são fundamentais no desenvolvimento e desempenho da sua empresa. E aí é preciso exatamente escolher e ter o relacionamento, ver quais são as outras opções no caso de uma falha com esse fornecedor. Então o fornecedor a gente na verdade sempre encara uma empresa como sendo uma caixa preta porque os seus clientes veem aqui e sempre vão comprar alguma coisa baseado... é até uma coisa interessante que eu dou uma aula sobre gestão dentro do meu curso e aí eu me baseio no BSC do Norton e o BSC ele fala em quatro perspectivas de uma empresa, os clientes, as pessoas, o processo interno e o financeiro. O processo interno é exatamente todo seu equipamento, o produto, a

produção que você tem, a prestação de serviços e tal e aí num determinado momento do meu curso eu falo assim o que um gestor precisa pensar o dia todo. Têm essas quatro perspectivas que são fundamentais, mas aí eu menciono mais quatro. Tem tributos, tem que pensar muito em tributo, precisa pensar em controlar suas empresas, no seu produto, quer dizer, o BSC não colocou o produto como fator fundamental, mas o oitavo item eu não coloco ele como item é exatamente o suprimento, quer dizer, é o fornecedor tanto de produto quanto de serviço então a escolha do fornecedor, o relacionamento com o fornecedor, a manutenção desse fornecedor faz parte da cadeia desse seu processo total que é você receber matéria prima, você receber matéria prima, você ter um processo interno adequado, você atender um cliente para que suas finanças fiquem em ordem, para que o seu produto seja de qualidade, para que você controle tudo isso e para que você possa ter dinheiro para pagar os seus frutos.

**Vieira** – Assim dentro dessa manutenção... é porque eu tenho algumas empresas principalmente de capital aberto que a gente vê assim um leilão muito grande com o fornecedor. Não vamos citar nomes, mas a gente percebe mesmo na conversa a gente percebe. Então esse tratamento eu fui percebendo tudo estudando, lendo, porque o senhor sabe como o senhor fez a defesa aí precisou ler muito e aí eu percebo assim porque então as empresas sei lá ao redor do mundo ou até mesmo no Brasil não tem às vezes um tratamento com esse fornecedor, ele procura muitas vezes colocar o fornecedor ele é um prestador de serviços meus então ele precisa de mim e eu não tanto dele. Porque o senhor acha que as empresas não têm essa atitude de ter essa justiça com o fornecedor e tal?

**DPC-A** – Na verdade, as empresas elas veem esse processo de ser cliente de um fornecedor e principalmente as grandes elas sabem a força que elas têm. Quer dizer, eu vejo isso agora na CIA A. A CIA A que agora se tornou uma empresa grande eu acompanho um pouco a gestão da empresa e eu vejo como eles agora tratam os fornecedores. Muita gente me telefona, hoje mesmo estava um cara lá me perturbando porque ele queria fornecer, ele quer fornecer lâmpadas para a CIA A e aí ele me ligou dizendo: Ninguém me atendeu... reclamando. E eu falei: Para você entrar numa empresa grande é um processo muito profissional porque a empresa grande ela sabe a força que ela tem, ela sabe que a quantidade que ela compra é fundamental, é muito importante para o fornecedor e ela então como hoje ela está em busca de um foco de resultado, no negócio só se fala nisso é sempre uma empresa que está na bolsa cada centavo que ela consegue aumentar o seu EBTIDA em função entre aspas aí agora de explorar o fornecedor é visto como um fator muito positivo dentro da empresa. A pessoa que consegue isso ela ganha muitos pontos então assim como essas empresas visam de uma forma muito

agressiva conquistar novos clientes, elas têm dentro da empresa todo um processo focado em espremer o fornecedor. O que não acontece com uma empresa pequena. Uma empresa pequena mesmo porque ela sabe que não tem tanta força a gente vai procurar o melhor, vai conversar e tal, mas a gente não vai de uma forma tão agressiva. Já na empresa multinacional, numa empresa grande ela dá ordem vamos dizer assim para o setor de compras assim: Você tem que ter qualidade, você tem que ter prazo e se o fornecedor não atender todas as nossas exigências não pega. Quer dizer, realmente o fornecedor se sente uma... agora quando também o fornecedor é uma empresa grande aí já entra num outro lance que eu acho que é assim de um profissionalismo que às vezes têm regras que são definidas principalmente pelo fornecedor e que poderiam ser quebradas sem ter maiores problemas, mas que de jeito nenhum são quebradas. Tipo em alguns casos a regra do fornecedor é não fornecer um produto se souber que ele vai ser usado para algum fim ou então se o produto não estiver de acordo com o índice, com o produto que vai ser produzido com aquele fornecimento, se não estiver dentro de características predeterminadas não se quebra o galho de jeito nenhum. Aí faz parte desse jogo de grandes empresas.

**Vieira** – O senhor acredita que a maioria das empresas no mundo faz isso? E por que elas não fazem.

**DPC-A** – Eu acho que realmente é uma deficiência muito grande entre empresas principalmente empresas de bolsas ou empresas de grande porte e empresas pequenas porque na empresa de grande porte como a maior parte das pessoas que lá trabalham são realmente profissionais, quer dizer, não são pessoas ligadas sentimentalmente à empresa o relacionamento é frio. Enquanto que na empresa pequena as pessoas elas vivem a empresa, elas têm um sentimento, elas têm um coração e aí o relacionamento entre fornecedores e clientes é realmente mais pessoal, mais de amizade, não é um negócio tão frio.

**Vieira** – Dentro disso que nós conversamos, o que o senhor gostaria de acrescentar mais que é importante?

**DPC-A** – Eu só queria acrescentar uma experiência que eu vivi, estou vivendo que é interessante nesse caso que a gente está falando porque nós estamos falando exatamente entre relacionamento de pessoas. Porque se a gente está falando de relacionamento com fornecedor no fundo a gente está falando de relacionamento de pessoas e eu fundei a “M”, depois abriu a outra e aí pela idade e por outros fatores digamos assim eu saí desse mundo de grande empresa que eu já estava começando a conhecer melhor que afinal a “M” começou pequena também mas, enfim, hoje eu estou numa empresa pequena e o que eu ia afirmar é o seguinte é muito

mais gostoso trabalhar numa empresa pequena porque o ambiente é mais de amizade e não só interno, mas tanto com os clientes como com os fornecedores. Na empresa grande todo relacionamento com os próprios colegas de trabalho, com os próprios clientes e com os próprios fornecedores é de uma frieza que eu ainda vivo isso um pouco porque eu de alguma forma me relaciono com essas empresas. Eu falo: Nossa! Ainda bem que eu não tenho que estar lá agora. Eu estou aqui. É uma briga de foice, uma fogueira de vaidade e no fundo, no fundo você é um fantoche, você é uma peça de uma engrenagem, mas sem a minha personalidade própria. Você é um fantoche. Um fantoche no sentido assim de que tem lá uma direção, um conjunto de regras que te manipulam como se você fosse realmente um bonequinho que está sendo movido pelas mãos lá de cima. Antes eu trabalhei em duas empresas grandes são empresas multinacionais, uma é alemã e a outra francesa e aí quando eu me lembro e aí tem uma coisa que eu coloco muito nas minhas palestras que é assim se a pessoa deve empreender ou não que é uma coisa que se discute muito isso. Daí eu falo assim: Realmente se você está aí trabalhando numa empresa grande é legal, gostoso, você viaja pra caramba, você aprende idiomas, agora para você ser feliz mesmo só mesmo trabalhando numa empresa pequena.

**Vieira** – Muito obrigado pelo senhor me atender. Eu trabalho, eu tenho um escritório de comunicação eu vou deixar um cartão meu para o senhor.

## **Diretor Comercial Fornecedor – DF-A**

**Data – 14/04/2015 – às 09:00h.**

A entrevista foi marcada para às 09:00h do dia 14/04/2015, cheguei por volta das 08:30 e foi anunciado a minha chegada e o diretor “A” que ia me receber pediu para esperar que ele me chamava. Exatamente às 09:00h me chamou ao entrar na sala fez um prevê apresentação da empresa. Me recebeu em uma sala de reunião na qual me informou que era lá que recebia os clientes e disse a nossa mesa de reunião vira uma mesa de snoker, em seguida pediu para a secretaria servir um café e um copo d’água para nós dois na sequencia expus a minha necessidade e fiz a primeira pergunta me pediu licença e saiu da sala por alguns segundos e voltou e respondeu um e-mail na qual me mostrou o teor do e-mail para justificar a importância de ter que respondê-lo naquele minuto.

**Vieira** – O questionamento é o seguinte, você acredita que vocês têm um bom relacionamento? Essa seria a 1ª pergunta. Você como fornecedor.

**DF-A** – Até o presente momento acredito que sim, porque a gente começou um trabalho, a gente se conheceu mesmo, a em um congresso, mas já conhecia o diretor DPC-A por acompanhar a evolução da carreira dele, que é uma coisa até de uma certa inspiração.

**Vieira** – Primeiro que é fantástico conversar com DPC-A, não é?

**DF-A** – Exatamente. A gente se conheceu num evento no final do ano passado, até parecia que não ia gerar um negócio, não ia ter, porque no evento ali às vezes acaba conversando alguma coisa e se der certo aquela oportunidade que gerou no momento, da gente voltar a conversar, só que pela vida corrida, pelos planos mudarem constantemente por conta da economia, por conta de uma série de fatores, a gente espera, mas não espera. Até que em um encontro que tive com ele, "preciso mesmo falar contigo", na mesma semana já marcou e na mesma semana já fechou. Do mesmo jeito ele veio e já fechou. Até este momento está sendo legal porque isso que você falou é verdade, quando o cliente não pressiona o fornecedor, o fornecedor se predispõe às vezes a fazer o algo a mais, agregar valor ao relacionamento, lógico que não é regra, porque existem fornecedores e existem clientes. Talvez o fornecedor "não, você pagou isso..." Já conheci fornecedor que já contratei, fui comprar o produto e pedi uma coisinha insignificante e ele cancelou a venda "não, eu faço isso, além disso não faço, já que você quer mais do que posso oferecer, não posso vender", 8 ou 80. Só que cada caso é um caso. No nosso caso, eu e DPC-A, tem um diretor que é o DFCB, tem uma boa sintonia até o presente momento. O futuro a Deus pertence, mas acho que tende a cada vez mais melhorar, porque existe um respeito da deles como cliente e nós como fornecedor. Por exemplo, temos uma consultoria que fazemos semanal. Então chega no horário, a gente termina no horário, se eu posso estender e ele também pode, estende, só que é uma coisa de comum acordo, não é uma coisa exigida. O trabalho flui de uma forma interessante, a forma de cobrança é interessante, ele se predispõe a fazer um pouco a mais do que realmente foi combinado porque a gente enxerga muitos horizontes. Acredito sim que quando o cliente não aperta o fornecedor, o fornecedor tem uma predisposição a estar mais presente, agregar mais.

**Vieira** – Como o fornecedor acredita que a empresa se relaciona acima do minimamente esperado, ou seja, o que você acha que esse cliente que vocês têm é superior aos outros? Ele te trata melhor que os demais clientes seus? O que você identifica operacionalmente, o que você

identifica isso aí? Fiz as mesmas perguntas para ele, só que eu pergunto ao contrário, o que ele (traz) para você.

**DF-A** – Eu não sei... Ele não é o fornecedor que mais me trata bem, porque tem disputa, tem uns que também tratam a gente muito bem. Só que acho que o fato de ele nos tratar bem, tem 3 coisas que eu acho, uma é maturidade. Acho que a pessoa passa por várias fases da vida e ela cria uma maturidade profissional muito forte. No caso pode ser assim, eu trato com o DPC-A do cliente “A”, talvez se tratasse com fulano o do cliente “A”, por mais que seja a mesma empresa, não seja o mesmo tratamento, isso é muito da personalidade de cada funcionário.

**Vieira** – Ele falou isso, que ele tem um modo de tratar e talvez um funcionário dele que esteja lá embaixo e teria que ter o mesmo pensamento dele, mas não tem.

**DF-A** – Então assim, isso é uma coisa que vem dele. Outra coisa, educação que vem de casa, além da maturidade existe a educação. Eu já tive clientes que gritavam no telefone, vamos falar assim, dois clientes com razão, um que gritava no telefone e outro que falava manso. Um ligava aqui gritando e o outro ligava falando calmo. O gritando acaba perdendo a razão, até para atender ele você já atende para se livrar. Já o cara que fala manso, de uma forma bem coerente, você fica até ofendido consigo mesmo, você se sente com mais compromisso ainda de atender bem o cliente, porque poxa, você sente que você falhou. Daí você faz um trabalho de uma forma mais compromissada, poxa o cara é gente boa pra caramba, me deu uma chamada sutil aí, vou ajudar ele. Assim, o ser humano é um bicho muito complicado então ele é muito sentimental, a pessoa por mais fria que seja, ela tem sentimentos. Se eu ligar para um lugar gritando, com certeza seu problema vai ser resolvido, mas às vezes a empresa poderia ter ido além do seu problema e pela forma como você tratou a empresa, tratou o funcionário, a empresa só faz o que é realmente necessário e ponto final.

**Vieira** – O que faz você acreditar, como o fornecedor é melhor tratado no que os demais da companhia. Por que ele trata bem, por que ele e você também acredita... você acredita que ele não tenta tirar o máximo teu? O máximo que quero dizer é o seguinte, tirar recurso seu, ou seja, vou negociar, negociar até o mínimo onde o DF-A não tenha mais o mínimo do mínimo dele porque tem alguns clientes que fazem isso, vai negociando, negociando, até você chegar no limite que você fala "não estou tendo 5% de lucro, não vou mais..."

**DF-A** – Acho que é muito particular de cada um. No caso de do fornecedor “A”, ela veio da filosofia do fundador. Inclusive esse final de semana li o livro dele. Você lendo o livro

tem uma fase das perguntas. Ele acredita nas pessoas. Acho que ele (acredita) nas pessoas e sabe que assim, tirar o máximo delas não quer dizer apertar no custo e sugar, fazer as coisas no menor tempo possível e fazer mais. Acho que assim, como te falei, acho que a experiência e a maturidade da pessoa que está ali do lado, não é o fornecedor. O fornecedor em si, o CNPJ infelizmente não resolve nada, quem resolve são as pessoas que estão lá dentro desse CNPJ. Então a pessoa que está seguindo aquele contato com o fornecedor, se ela tiver uma maturidade muito boa ela vai conseguir extrair o melhor do fornecedor, sem precisar apertar ou sufocar. Acho que vai da maturidade. Acho que maturidade é o ponto.

**Vieira** – Outra coisa que ele coloca é assim, como fornecedor você acredita que existe uma justiça entre as partes? Porque no final mesmo a pergunta geral é a seguinte, o cliente é justo com você?

**DF-A** – No caso da o fornecedor “A”, não é?

**Vieira** – Isso, falar especialmente dela.

**DF-A** – Do fornecedor “A” acredito que sim. Porque assim, quando falo justo...

**Vieira** – O pagamento justo, ele não te explorou.

**DF-A** – A gente tem casos e casos aqui. No caso de Cliente “A” foi muito tranquilo. Eu fiz uma proposta de valores, ele fez uma contraproposta, estava dentro do meu budget e fechamos um acordo. Nosso foco é em termos de serviço e tudo mais. No caso deles ali não teve problema, porque também acho que ele sabe o que ele está comprando. Acho que o problema é quando o cliente não sabe o que está comprando. Quando o cliente não sabe o que está comprando, o que realmente vou entregar para ele, o trabalho que dá para fazer aquilo, ele não dá o valor necessário, o devido valor, não valor financeiro. O que acontece com cliente e fornecedor, acho que a comunicação entre a gente é ruim. Acho que o cliente não entende exatamente o que está comprando às vezes e o fornecedor também não entende a necessidade do cliente, a real. Então esse alinhamento entre cliente e fornecedor é uma coisa que a gente tenta trabalhar maqui, mas é difícil, não é fácil trabalhar. Tem uma diversidade de clientes com conhecimentos diferentes, entendeu? Então não dá para a gente ter a mesma comunicação e isso é difícil. Se todos os clientes fossem do mesmo perfil, uns tens lá mais tempo de casa e outros tem menos tempo de casa, mas o perfil é o mesmo, sei lá, por exemplo, é um publicitário. Lido muito com publicitários. Cada publicitário tenho que abordar dessa maneira, mas a gente lida com varejista, com atacadista, publicitário, com rede de tecnologia, é difícil ter o mesmo speech, a mesma explicação. O desafio mesmo é esse. Acho que o fato do cliente apertar muito

o fornecedor e o fornecedor talvez entregar (um grande valor) é a comunicação entre eles. Tipo assim, o cliente não entende o que está comprando e o trabalho que dá, porque se ele entendesse ele entenderia os custos.

**Vieira** – Dentro dessas perguntas, você acredita que o teu cliente te considera até para passar informações sigilosas para você: vou desenvolver isso?

**DF-A** – Não tenho problema com isso, não sei se porque eu mostro segurança e tudo mais, só que a gente tem muito acesso à informação privilegiada. Então assim, lógico, além disso, por mais que a gente tenha acesso tem que ter contrato de sigilo e tudo mais, termo de confidencialidade. Só que eu tenho muito acesso com a cliente “A” de coisa privilegiada e não tenho nada lançado em termos de confidencialidade, mas existe o seguinte, a gente tem que ter o respeito com o cliente. Cada vez que a gente trabalha mais, a gente percebe que o mundo é pequeno demais. Esses dias eu estava até numa escola para dar um curso e comentei do cliente “A” e tal, ele perguntou "quais são seus clientes atuais?", comentei alguns de meus clientes e falei da Cliente “A”, falei do DPC-A. Ele falou "o DPC-A veio aqui a semana passada". Então coincidência. Imagina se eu tivesse alguma bronca com aquele profissional e saísse falando mal. Às vezes o rapaz conhece o cliente, não me fala nada, ele é mais amigo do meu cliente do que meu amigo e conta para o cliente. Então a gente tem acesso às informações do cliente, a gente quer confiança do cliente, a gente tem que fazer um bom uso disso. Se a gente não fizer um bom uso disso, mais cedo ou mais tarde vai aparecer e o mercado se fala, seu nome sendo difamado é a pior coisa que tem.

**Vieira** – Como fornecedor, qual é a sua postura quanto a um problema de abastecimento? Essa informação é compartilhada imediatamente com a companhia para que ela se prepare para não prejudicar suas operações? Você sente um problema que vai ter, como você trata isso com o cliente? Vai ter um problema e você sabe que vai atingir a Cliente “A”, como você trata isso?

**DF-A** – Depende de quanto fica sabendo. Se a gente tem uma previsão, às vezes o que acontece muito, a gente sabe que daqui a 2 meses talvez tenha algum problema, mas só daqui 2 meses, vamos tentar resolver até lá e às vezes não dá e você tem um prazo curto. Às vezes é uma coisa que aconteceu hoje, amanhã tem uma entrega ou um compromisso com a cliente “A”, você notifica, mas muito em cima e talvez cause uma impressão de desorganização, mas às vezes é uma coisa muito pontual que acontece todo dia. Depende de cada caso. Tem caso que você vê, vou dar um exemplo, é um tempo como daqui uma semana, duas semanas, acho

que a gente tenta sempre comunicar. O que pode acontecer é assim, quando é muito... eu tive um falecimento na minha família, por exemplo, no domingo agora, todos os meus compromissos de segunda-feira tive que cancelar e isso acaba prejudicando eventos da semana inteira. Uma coisa que acontece. Normalmente de segunda-feira eu encontro com o DPC-A de manhã. Se eu tivesse um encontro com ele, não teria tempo de avisá-lo, foi uma coisa muito pontual. Quando é uma coisa de muito a longo prazo, às vezes a gente acaba não avisando não por maldade, mas é porque a gente acha que vai conseguir resolver até lá, às vezes consegue e às vezes não consegue. Quando vai chegando próximo da... se chega a avisar com 2 ou 3 meses de antecedência, mesmo que preveja alguma coisa, muita coisa rola até lá, mas quando a gente percebe que vai ter um impacto com uma ou duas semanas de alguma coisa, a gente já antecipa. Acho que a honestidade fala tudo. Você fala para o cliente: tem uma entrega para você dia 25, mas estou vendo aqui que por conta disso e disso não vou conseguir te entregar no dia 25, consigo te entregar dia 30, com a estrutura que eu tenho; para entregar no dia 25 tenho que mudar algumas coisas, porém posso afetar a qualidade, alguma coisa assim. Então assim é uma coisa conversada. Acredito que (toma) uma decisão, ele vai ver o que vai querer fazer, você passa a decisão para ele, você não segura a decisão para você, senão você prejudica ele. Só que acho que isso a longo prazo, acho que nenhuma empresa avisa a longo prazo, você tenta resolver, tem um tempo para resolver. Agora num prazo de médio, depende de cada caso, num prazo razoável a gente tem sempre que comunicar.

**Vieira** – Um dos questionamentos desse artigo, ele coloca que muitas vezes se o fornecedor tem um bom relacionamento ele avisa.

**DF-A** – Na verdade acho que eu atuo um pouco inverso. Ele falou que aquele fornecedor que te trata bem, no artigo dele, ele coloca que você tem a sua tendência, você como fornecedor, ir lá e compartilhar com ele que vai ter um acontecimento futuro. Aqui no nosso caso é um pouco inverso. Acho que o (Incomp) tem mais liberdade e acaba comunicando. Mas a gente aqui, o cliente que tem um relacionamento apertado ou que não deixa a gente se aproximar tanto é o que a gente mais tem dedinhos, mais tem cuidado, porque esse daí uma ligação dessas aqui dentro gera um stress interno e prejudica o dia. Então a gente tenta evitar ela. Se a gente só sabe que vai atrasar, esse cara é o cara que quer ser avisado antecipadamente. O cliente que é parceiro, às vezes ele nem percebe que atrasou, às vezes acontece, era para quinta-feira, entreguei na sexta de manhã, para ele está ótimo, ele está feliz da vida, já o cara que é crítico, se você não avisou uma semana antes que não iria entregar, não adianta avisar um dia antes, tem que avisar uma semana antes, a gente tem que estar muito atento a isso. Tenho cliente aqui

no caso, a gente fechou uma agenda já... A gente tem que fechar a agenda um mês antes. Ele não tem tempo, é sempre um mês antes, temos agenda até... estamos em abril, abril e maio tem agenda para ele feita, a gente fechou projeto e fechamos até maio a agenda. Quando começar maio já temos que fechar junho senão a gente não consegue fechar a agenda com ele. Só que assim, desmarcar não existe, fechou a agenda, não dá para desmarcar.

**Vieira** – Por último, porque você acredita que as companhias que procuram ter esse bom relacionamento com você fornecedor, por que você acredita que a maioria das companhias não faz isso? A primeira pergunta que fiz para você: se você acredita que você gera valor para o teu cliente.

**DF-A** – Acredito que eu gero valor, mas acho que a empresa, quando ela não trata bem o fornecedor, ela não tem maturidade, é o que falei. Ela tem maturidade de entender, você não tem que conseguir fornecedores, no caso somos fornecedores sim, mas tem que conseguir os melhores fornecedores para você. Se você conseguir os melhores fornecedores para você, você tem que ter um bom relacionamento com eles e o bom relacionamento você tem que entender o seguinte, tem horas que você vai precisar que ele postergue um boleto para pagar porque você não tem caixa naquele dia. Vai ter horas que o fornecedor precise que você antecipe um boleto. Esse é um exemplo bem curto, mas quer dizer, vai ter horas que você vai precisar dele, vai ter horas que (você vai precisar daqueles recursos que fez para o mês inteiro), mas você não vai ter dinheiro para pagar o fornecedor. Se você é realmente um parceiro, o fornecedor vai segurar as pontas e no outro mês você paga as duas. Só que se você trata o fornecedor sempre mal, primeiro que você nunca vai conseguir nada de melhor. Você vai conseguir sempre estar pagando (ele lá), acontece isso mesmo. Outra, quando você sabe que aquele fornecedor foi para outro, no meu mercado, por exemplo, a gente se fala demais, o cliente passa pelos meus concorrentes e eu conheço todos. Sou diretor de uma associação, conseqüentemente eu também conheço todos os meus concorrentes. Inclusive foi até engraçado você perguntar, porque teve um na semana passada que perguntou "vou (prospectar) para esse cliente e vi que foi você que fez um trabalho, ele é seu cliente ainda?", existe o respeito entre os concorrentes, "por que se ele for seu ainda eu não vou prospectar", falei "não, já entreguei, ela já não é mais. Ele perguntou e eu falei "essa cliente, se você realmente estiver precisando de cliente, beleza, mas se pedir uma indicação minha, eu não indico. Se você quiser falar pessoalmente sobre isso, eu te falo como foi a minha relação", ou seja, essa empresa que quer prospectar, e conheço eles, eles são muito bons, fazem um serviço esplêndidos, eles têm uma relação custo/benefício muito boa. Nem sempre os clientes têm acesso aos melhores fornecedores. Eu poderia falar assim "vai lá" e a cliente ia ser

muito bem atendida, só que pela forma como ela lidou com a gente durante um ano, dois anos de contrato, onde realmente aquela cliente foi assim, ela fazia jus ao valor que pagava, tipo assim, ela sempre queria (testar) uma coisa a mais, sempre pede desconto, sempre forçava a barra. Até que chega uma hora que a gente começou meio que podar, quando a gente começou a podar ela pediu para sair. Por conta disso, se alguém me pedir uma referência do cliente, é gozado, é referência do cliente, nem é do fornecedor, eu falo assim "cara, não é um bom cliente, ele não vai te tratar bem". Vou te dar um exemplo, a gente mudou aqui o nosso perfil de atendimento, eu fazia um serviço e hoje não faço mais. Eu estou indicando meus clientes para meus concorrentes que são especializados naquilo que não faço, que parei de fazer isso aqui. Estou indicando e dando todo um trabalho de apoio para a transição, para ele ser bem atendido, ele escolher o melhor fornecedor para ele, porque tem fornecedores e fornecedores. Esse aqui atende esse perfil, esse atende aquele outro. Todo um trabalho para ele ser bem atendido. Se ele é um cliente chato, eu falo "desculpe, não posso te atender, mudou o perfil aqui, vou dar (aviso prévio) de 30 dias para você" e se vira, segue sua vida e busca seu fornecedor. Mas não, se o cliente é parceiro, a gente tenta ajudar "não posso mais te atender, mas conheço quem pode, vou te guiar aqui, vou te dar todo o apoio por um tempo para você ter uma boa transição", porque você espera que um dia ele volte. Acho que é mais ou menos esse caminho aí.

**Vieira** – Nós conversamos aí com o que eu chamo de justiça distributiva, ou seja, o que gera valor um para o outro. Você gostaria de acrescentar mais alguma coisa?

**DF-A** – Acho que uma coisa que podia colocar uma boa observação no seu estudo aí é que o problema maior de tudo é a comunicação. Eu vejo a comunicação cliente/fornecedor e fornecedor/cliente, por que falo isso? Por mais chato ou imaturo que seja o cliente, a boa comunicação quebra algumas barreiras e faz com que o processo se dê de uma forma mais tranquila. Se você não tem uma boa comunicação o cliente vai ter uma expectativa A; você vai ter uma expectativa B e nunca vai casar. Agora se ele tem uma expectativa A e a sua é A-, você consegue ir alinhando, consegue ficar com um A mais ou menos. Você consegue ter um alinhamento. Mas se é muito fora a expectativa, você vai iniciar um processo e não vai... Só que isso é comunicação. Isso na hora da venda, explicar como funciona a empresa. Tem que entender como a empresa... vou dar um exemplo, você tem um sistema de pagamento que você paga 30 dias depois da entrega. Me atende? Se não me atende, não posso pegar. Se me atende, ótimo. A regra é clara. Acho que a comunicação... não adianta depois que assinar e fechar o contrato, "mas agora vou te pagar só daqui a 90 dias", mas é a comunicação cliente/fornecedor. A comunicação fornecedor/cliente: funciona da seguinte maneira nosso processo, você vai

chegar, vai ter uma reunião, depois dessa reunião, depois de 5 dias... "Não, mas...", "não, assim não consigo te atender", a gente explica. Não consigo por quê? Porque todo cliente segue esse processo, você vai quebrar meu processo e esse processo que eu faço, é ele que garante a minha qualidade. Se eu quebrar esse processo eu não tenho como garantir qualidade. Então assim, se você não puder topar esse processo... tem um cliente novo, ele me pediu um prazo para executar um Job, um projeto pequeno. Esse projeto, eu olhei assim, ele me passou o release, mas não me passou o material. Eu olhei e pelo release eu falei: custa tanto, preciso de 7 dias úteis para executar. Ele falou: acho que esse valor está um pouco fora, o prazo está ok. Vou te mandar o material depois que tiver pronto aqui para você primeiro ver o material, para ver se realmente você vai levar isso. Ele mandou o material ontem à noite, eu analisei hoje de manhã e mandei um e-mail para ele: senhor, muito obrigado pelo material, realmente em termos de custo acredito que o esforço seja menor, eu consigo ajustar isso aqui, mas não consigo mexer no prazo. Por quê? Porque é o nosso primeiro trabalho juntos, vai ter um processo interno, quero te conhecer. Então assim, o combinado não sai caro. Mexi no valor, mas não mexi no prazo. Então ele já sabe. Falei: para eu te entregar nesse prazo, você tem que me entregar até dia tal. Então já está combinada a regra. Agora, se a gente não escreve, não documenta, não conversa, fica meio solto, "já que fez mais barato, por que não faz em menos tempo?". Acho que a comunicação é um fator que consegue resolver um pouco essa questão da maturidade. Seja uma comunicação escrita, seja uma comunicação verbal, mas tem que ter a comunicação.

## **Diretor Financeiro Cliente B – DFC-B**

### **Entrevista no dia 14/04/2015 às 10:00h.**

A minha entrevista foi marcada para às 10:00h do dia 14/04/2015, DFC-B só me antedeu às 10:35h. No início da conversa senti ele um pouco nervoso, mas depois foi mais tranquilo a entrevista.

Ao eu entrar para a entrevista ele fechou todas as persianas que fica entre dois vidros para que as pessoas do escritório não nos vissem.

A sala tinha uma mesa de aproximadamente dois metros e duas cadeiras na sua frente. Atrás tinha uma estante marrom com alguns livros.

**Vieira** – Como o senhor acha da relação de vocês cliente fornecedor.

**DFC-B** – Eu acho assim, essa relação acaba sendo uma relação que muitas vezes ela é percebida de uma forma conflitante (interesses do cliente versus o fornecedor). Embora, o que eu enxergo aqui, talvez na nossa realidade de empresa, como somos uma empresa de serviços, nossos fornecedores não têm uma cadeia de fornecimento que eu demande muito. Mas posso falar um pouco da minha percepção enquanto fornecedor.

**Vieira** – Ou até outras experiências que você teve. Porque a ideia aqui é o seguinte: a empresa consegue gerenciar esses fornecedores de uma forma que ela considere isso justo? Porque isso é o principal que colocamos de justiça. Porque se você for estudar o comércio, eles arrancam o sangue do fornecedor.

**DFC-B** – Acho que realmente o ponto de vista é o grande case a ser estudado. A relação dos grandes grupos econômicos que se criam, e criam realmente um poder de barganha com esses fornecedores que eles conseguem. Muitas vezes esse poder de barganha não respeita o ponto de vista do negócio do fornecedor, ele cria uma relação que não fica positiva.

**Vieira** – Você acredita que a empresa que tem um relacionamento além do minimamente esperado, ou seja, não simplesmente paga ele. Isso acaba gerando valor, inclusive para você?

**DFC-B** – Acredito que sim. Hoje, para termos uma empresa pequena e ser uma empresa de serviço, não me vem à cabeça ‘cases’ de fornecimento. Mas eu vou contar um caso bacana: Temos uma empresa que fornece serviço (ASAS), vendemos nosso software via Internet, e o nosso fornecedor de infraestrutura era local web (até 2012). A relação era bacana, o serviço que eles prestavam era bom, e reconhecíamos isso, que eles viraram parceiros de negócios. Então, definitivamente acho quando as empresas...

**Vieira** – Inclusive eles me ofereceram o (INAUDÍVEL).

**DFC-B** – ... eles são hoje parceiros de negócio que começou de uma relação cliente e fornecedor. Acho que é um bom exemplo isso que você coloca. É óbvio que dentro de uma relação cliente e fornecedor, você tem conflitos, problemas, dificuldades, mas o que coloco muito é se colocar no lugar do outro. Para realmente tentar medir se o grau é satisfatório ou não. Sempre tivemos essa relação muito boa, está sendo uma parceria de bastante sucesso. Quando as empresas conseguem entender isso, de uma certa forma, vira uma relação, sem dúvida nenhuma, positiva.

**Viera** – Dentro disso, você acredita que algumas empresas ou vocês procuram ter um relacionamento com todos os fornecedores?

**DFC-B** – Temos dentro da nossa realidade, uma ideia de, por exemplo: somos uma empresa que oferece software, somos fornecedores de muitas empresas, prestamos serviços, e os nossos fornecedores (não tenho um leque tão grande de fornecedores), não são elos da minha cadeia produtiva. A minha realidade talvez não seja melhor aplicada, a não ser esse caso da Local web que realmente interferia muito bem e era uma relação muito boa. Mas tenho casos de clientes que a gente estabeleceu um bom elo, que a relação até começou difícil porque eles encaravam a gente como um fornecedor de toda a solução e nós, com o passar do tempo fizemos com que eles enxergassem que a relação é uma via de mão dupla, que ela precisa de você também. Vou dar um exemplo: a Múltipla Suprimentos é um ótimo cliente nosso, usa 100% nossa solução, onde trago isso para o cerne do que você faz, eu preciso comprar material de escritório, preciso ter isso, então porque não comprar de um cliente meu? É a melhor relação possível. Estou fortalecendo minha relação com ele e damos a preferência de compra para eles, pelo fato de eles serem clientes e terem uma relação de mão dupla. Fazemos isso sempre com quem vamos fazer alguma coisa ou serviço específico, primeiro trazemos na lembrança se tem algum cliente que fornece aquilo, se tiver damos a preferência, com isso, o elo se fortalece dos dois lados. Começam a enxergar a gente como parceiros de negócios e não como simplesmente prestador de serviço. Para nós é muito gratificante poder contribuir para que nossos clientes tenham a sustentação dentro do negócio deles. Enxergamos com bons olhos e tentamos fazer isso dentro do possível.

**Vieira** – Como é possível identificar as práticas de melhores... das demais empresas? A ideia é: o teu fornecedor gera valor. Então porque as grandes empresas não têm essa atitude de tratar bem o fornecedor? Você quase não vê isso.

**DFC-B** – Então, é uma discussão interessante. Vou tentar trazer um pouco para minha realidade, daquilo que eu ofereço assim. O fornecedor, eu acredito fortemente, que eu agrego muito valor aos meus clientes, e na minha relação com eles, espero por problemas e dificuldades, (é natural). Ofereço um software, ele muda, a legislação muda. Mas muitas vezes, o cliente precisa perceber que isso faz parte do nosso jogo. As dificuldades acontecem. Preciso perceber isso e ser eficiente para resolver. Se o nível de expectativa do cliente é alto, com relação ao que ele faz, ele tende a penalizar o fornecedor, e nem sempre a visão dele é uma visão balanceada. O grande problema é você alinhar a expectativa, se você alinhou muito bem

antes do que é um nível bom de serviço. Todo mundo quer o ótimo, mas nem sempre ele cabe no bolso. Porque tem uma relação custo x benefício que precisa ser medida, mas se você tem o bom, e isso está balizado essa expectativa, dificilmente você vai ter conflito ou dificuldade nesse relacionamento (isso falando da minha realidade). Agora trazendo para a sua discussão, (melhores práticas), quando você fala de fornecedor e grandes grupos ou negócios, é uma força. Então até que ponto o poder de barganha penaliza essa ação e até que ponto esse poder precisa ser colocado de uma forma agressiva ou do relacionamento não ser balizado? É uma questão que precisa ser bem trabalhada. Grandes grupos econômicos acabam tendo esse poder de barganha e realmente penalizam demais. Mas na nossa realidade, enxergo que o grande ponto é alinhar expectativa.

**Vieira** – Sobre alinhar expectativa, poderíamos dizer que aliar a justiça? Teria uma justiça?

**DFC-B** – Acho que sim. Acho que essa justiça vai dar a relação custo x benefício. Para prestar um serviço de altíssimo nível de excelência, você tem um valor, custo, serviços e produtos, existem valores. Muitas vezes o cliente tem a necessidade de ter um altíssimo nível de serviço, mas em contrapartida ele quer uma realidade econômica que caiba dentro do que ele oferece. Então, esse alinhamento é importante, como fornecedor, nem sempre consigo responder todas as dúvidas em 1 hora. Se o cliente quer que todas as dúvidas dele sejam respondidas em 1 hora, talvez precise colocar uma equipe exclusiva para fazer isso (e isso tem custo), tenho que repassar para o cliente. Então se o cliente fala: ‘o atendimento em 2 dias de uma dúvida (que não é algo crítico e não me satisfaz), você precisa me atender em uma hora’, sinto que essa relação não está sendo boa nem justa. Exatamente isso que você está falando.

**Vieira** – O que você entende, (o que poderia colocar) que existe (quanto a justiça distributiva? Quanto que a companhia é boa para o fornecedor? Exemplo: Você faz um leilão quando você está comprando ou você é mais fiel aquele cara que está te acompanhando?

**DFC-B** – Hoje, a nossa prática aqui (enquanto cliente) é buscar construir relações e respeito aos relacionamentos dentro de uma base, obviamente de custo x benefício e qualidade de atendimento.

**Vieira** – No longo prazo?

**DFC-B** – No longo prazo. Porque isso na balança acaba agregando mais valor para o meu negócio a longo prazo. E não só uma relação de custo, pura e simplesmente.

**Vieira** – Você acredita que as companhias não fazem, ou seja, tratar bem o fornecedor, ter uma justiça? Porque a grande preocupação é o seguinte: Temos sentindo (pelo menos no artigo que ele coloca), que sempre tentam tirar o máximo do fornecedor. Mas dentro do estudo dele, ele acredita que se você fizer o contrário, você ter uma parceria de longo prazo com o fornecedor, (passar para ele o que você está fazendo, seus projetos), para ele se adaptar a você, no fundo, ele se torna tão fiel a você que vai gerar valor. Não necessariamente um valor de engenheiro, mas um valor no relacionamento de longo prazo.

**DFC-B** – Acredito nisso também. E penso da seguinte forma: se um dos pilares da estratégia que sustenta as empresas no longo prazo é lucro, e o lucro é o que atende melhor o interesse dos investidores, funcionários, do governo, de todos os *stakeholders*, a cadeia de fornecimento deveria presar por uma relação saudável respeitando isso. E muitas vezes se você penalizar demais, a longo prazo é ruim para ela. Obviamente toda a cadeia perde. Se estou penalizando um fornecedor meu e tentando extrair ao máximo dele para que reduza e tudo mais, não sendo incoerente na minha colocação. Vamos dizer que um conjunto de clientes façam isso e que consigam realmente matar um fornecedor, é um a menos. Isso pode ser ruim para a indústria, porque imagina se eu tiro esse fornecedor, tinha 3 e agora tenho 2, e de repente meu poder de barganha com os outros 2 não é tão grande. Isso pode virar negativamente contra. Acho que essa relação tem que ser no mínimo saudável para que respeite todo um contexto econômico de transferência de valor dentro da cadeia produtiva. Agora o porquê que as empresas fazem isso, o porquê dessa relação ser assim veja: toda vez que você (acho que vai um pouco da visão), eu na cadeira de um dos principais executivos da empresa, consigo enxergar a relação do negócio. Será que consigo passar isso para quem está sentando na cadeira de gestor de compras? Onde eu quero o melhor dentro de uma margem, a relação de longo prazo, enfim. Será que isso consegue ou estou forçando a pessoa a fazer pelo menor custo? De tal forma, que estou falando ‘o que vou assinar aqui é o melhor custo’. Porque se eu fizer isso, o cara lá na ponta não tem, de repente a mesma percepção que eu aqui de que a gente também é o fornecedor. E aí você acaba criando uma cultura que é uma cultura realmente de olhar para o Botton Line e ver, eu não sei, acho que vai realmente...

**Vieira** – Você acredita que tem que ser de cima para baixo mesmo essa cultura?

**DFC-B** – Acho que sim. Acho que sempre. O que a gente escuta muito, os departamentos da empresa precisam enxergam de uma forma estratégica a empresa. Se posicionarem estrategicamente também, porque se eu tenho um departamento de compras que

simplesmente olha e fala ‘o chefe mandou aí comprar do mais barato’, será que o mais barato tem melhor qualidade? Será que ele vai conseguir entregar? Será que a longo prazo tem? Bom, se estou lá na cadeira e também não me posiciono estrategicamente falo assim ‘olha, fiz uma análise de custo x benefício de médio a longo prazo’, enfim. Vai aí a habilidade do gestor ali também de tentar pensar estrategicamente dentro do âmbito dele e trazer o questionamento.

**Vieira** – Com relação ao fornecedor, você acha que quando você tem esse tratamento com ele, ele passa a ser mais transparente com você? Abrindo os custos dele? Até mesmo uma relação de fato que traz mais segurança tanto para você quanto para ele. Porque ele começa a abrir uma estratégia dele para você, então se você é transparente com ele. Inclusive essa relação estratégica de informações sigilosas, muitas vezes o fornecedor acaba abrindo para poder chegar num custo, você acha que isso aí te garante, por exemplo, que ele vai ser um fornecedor de longo prazo e você ao mesmo tempo tratando ele bem, ele te daria um resultado maior? Como você acha que isso aconteceria?

**DFC-B** – Francamente, não acredito que a questão seja por aí. Existem valores que são intangíveis. Como estou num segmento de serviço, é mais difícil tangibilizar. Quando você fala em uma cadeia de fornecimento de uma indústria ou num varejo, é mais fácil de fazer, ‘olha, estou com minha margem espremida’. Indústria de eletrônicos é um exemplo bem interessante. Tive algumas experiências no passado, onde produzíamos alguns produtos e você tem um ganho de escala muito grande quando você compra em grandes quantidades. O problema de você comprar em grandes quantidades é que preciso prever a venda. E a diferença é exorbitante, de você comprar 10 (resistores) ou você comprar 10 milhões de (resistores) você tem um custo muito grande. Mas veja, porque estou falando nesse ponto: realmente, se você entender a cadeia inteira você vai entender por que aquilo é daquela forma. Você vai entender que fazer 10 ou fazer 10 milhões o cara vai ter ganho de escala dos 10 milhões. Por outro lado, eu falo: Poxa, mas precisava de 10, estou me comprometendo com 10 milhões no prazo de um ano e se não vender? Tenho um problema.

**Vieira** – A Gradiente teve esse problema.

**DFC-B** – E como é que você chega nesse meio termo? É uma questão difícil. Mas acho que talvez reforçando. Pensando nesse ponto de vista, a relação é muito estratégica. Porque para que eu venda, preciso ter um tempo de estoque, meu fornecedor precisa ser. Nesse modelo de negócio, acho que você ter uma relação transparente, trazer o fornecedor como um parceiro estratégico, provoca resultado, sem dúvida. Mas aí você tem que trazer o cara pra estratégico.

**Vieira** – Ou seja, abrir mesmo.

**DFC-B** – E aí tem essa questão do sigilo, da informação. Acredito fortemente que os valores de uma empresa eles transcendem um pouco esses lineares. Deveriam transcender. Não está numa informação, está na capacidade da empresa de criar ou de fazer. Mas não é o que vemos como prática.

**Vieira** – Com relação aos fatores de risco, você acha que diminui quando você tem um bom relacionamento?

**DFC-B** – Quando você tem um bom relacionamento diminui. Porque no fundo, o x da questão são as pessoas. Você pode reger com um bom contrato, bons acordos, mas no fundo contratos e documentos espera-se que eles sejam criados para ficarem sempre na gaveta. O que se espera em qualquer relação comercial é que você nunca tenha que usar.

**Vieira** – Se usar é conflito.

**DFC-B** – Sim. Nisso, como é que você faz para chegar nesse ponto? Bom relacionamento. Bom relacionamento sem dúvida é a base. Entender as fronteiras, e entender que o ganho a ganho é melhor do que ganho e você perde, daí no fundo a relação fica difícil. Tem muita variação no seu estudo de indústrias e segmentos, e porque algumas são mais fortes do que as outras. Isso que é difícil.

**Vieira** – Eu estou tentando a Nestlé, mas...

**DFC-B** – Acho que é difícil.

**Vieira** – Acho muito difícil, são muitos... seria o ideal.

**DFC-B** – O grande ponto é você ter uma diversidade de análises e não somente uma análise de um grande player, entendeu? Porque de repente ele pode não ser a referência que a gente espera para um estudo. A opinião de uma empresa de software, de alguém do segmento de varejo.

**Vieira** – Sua colocação é muito interessante.

**DFC-B** – A opinião de alguém que tenha uma cadeia cujo qual os fornecedores fornecem para franquias e essas franquias (se relacionam com o cliente), é um outro universo, outra forma de relacionamento. A macro análise de segmentos diferentes, quais são as lições que uma empresa deveria adotar? Porque realmente quando você fala em uma marca como a Nestlé, ela criou uma força de marca.

**Vieira** – Principalmente como ela trata os fornecedores, porque ali é um gigante.

**DFC-B** – É um gigante.

**Vieira** – Eles têm um site, acho que é ‘Mais valor para o fornecedor’, alguma coisa assim, lá descreve uma coisa linda. Por isso que eu queria.

**DFC-B** – Então, eu volto um pouco no (Porter), eles trabalharam muito bem estratégia para chegar no poder de barganha. Não é errado. Dentro do que o (Porter) definiu como força estratégica.

**Vieira** – Você acredita que o relacionamento com o *stakeholder*/fornecedor aumenta a eficiência, melhora a inovação? E teria como dar um exemplo?

**DFC-B** – Acredito. Dei um exemplo de relacionamento de cliente/servidor com a Local web, meu relacionamento era com o gerente de conta, que me atendeu super bem. Até que um dia ele me chamou e perguntou se já tentamos conversar sobre uma parceria, ele abriu uma porta lá para mim. Era uma relação boa que tinha com ele. Tinha acabado de comprar novos produtos com ele. Entendia que tinha uma necessidade, o relacionamento era excelente, era uma pessoa de bom relacionamento. E ele me abriu uma porta, dessa porta nasceu sim um projeto de parceria, de inovação de um produto. A relação é boa se você não dá muita volta, a pessoa que está sentando lá do outro lado do balcão pode virar novamente. Hoje posso ser um cliente e você um fornecedor, ou hoje você está me perguntando algumas coisas, pode até depois fazer um enorme sucesso, (virar um livro). Acho que manter isso, entendendo que as relações podem mudar de acordo com o tempo é inteiramente benéfico. Isso é um pouco da natureza humana. Agora, fico pensando na minha relação que tive: -Está caro esse servidor, pega o mais barato! Daí o cara fala para tomar um café, "que café que nada, me manda aí o melhor preço, não tenho tempo para perder com você!" Daí eu penso que porta essa pessoa tem para abrir para mim? Qual o interesse que ele tem? Imagino que foi realmente na ideia de abrir e tal. Relação legal que criamos. Essas pessoas as vezes mudam de posição, de cadeira, mas elas criam uma referência. Aí ela vai atrás. Essas relações acabam sendo referencias para problemas futuros que você tenha ou outras relações que você vai buscar. Tenho um caso bacana: hoje eu tenho uma empresa terceirizada de limpeza aqui (porque decidimos isso), eu no meu começo de carreira fui office boy na empresa, daí tive algumas boas recordações e fui muito bem tratado naquele tempo. Daí tivemos a necessidade, virei para minha funcionária e falei para ela ligar na Califórnia. Obviamente passou tanto tempo, nem sei se eles lembram de mim. Mas acaba ficando uma referência positiva e hoje são fornecedores, prestam bons serviços. Temos contrato com

eles. O grande ponto aqui é relacionamento pessoa, esse é um grande ponto. Porque quando falamos fornecedor/cliente, dentro de algumas políticas e regras que tem que ser seguidas, você tem as figuras das pessoas que estão na ponta. O que conseguimos determinar são valores de conduta e tudo mais. Olha, trabalhei nessa empresa aqui, mas preciso ver 3 cotações, não vou fechar por nenhuma demagogia nem nada, quero ver 3 cotações, relação custo x benefício, apresentação da empresa. Falei que uma empresa tem mais de 30 anos. Nessa relação foi a proposta mais barata? Talvez não, mas é o valor de credibilidade, de saber que a gente pode falar com o diretor se for necessário (porque ele vai estar disponível para ouvir nossos problemas) e realmente não nos arrependemos. O serviço prestado está sendo muito bom e de qualidade.

**Vieira** – Porque o grande foco da minha entrevista é aqui. Porque se isso traz valor, porque as empresas exploram tanto o fornecedor?

**DFC-B** – Valores culturais, políticas de gestão, desalinhamento estratégico da área que é vista como uma área extremamente operacional e há um desalinhamento estratégico. De repente eu posso ter tudo isso aqui, e eu tenho um desalinhamento lá na ponta e uma pessoa que por alguma razão, ele por si só toma, daí acontece né? Uma pessoa que lá fala ‘que discurso é esse que está aí na ponta’? Mas, aí a empresa tem que ter um modelo de gestão que permita inclusive perceber isso.

**Vieira** – O que eu coloco é de gerenciamento dos *stakeholders*. Se a empresa consegue gerenciar para não ter esse tipo de conflito.

**DFC-B** – A área de compras, nesse caso passa a ser (principalmente em indústrias) um componente estratégico. Não é simplesmente compra, é um gerenciamento de *stakeholder*, gerenciamento de fornecimento. Mas isso é de empresas num grau de maturidade maior. Mas vai muito de valores da cultura, estratégicos, de como isso é colocado para a organização.

**Vieira** – Não fiz diretamente essa pergunta, mas foram todas cobertas. Você que tem algo a mais para acrescentar?

**DFC-B** – Por isso que é legal você avaliar várias empresas/segmentos/portes diferentes para medir o seguinte: Até que ponto isso é fator estratégico? Se isso é um fator estratégico, estar alinhando estrategicamente é um fator estratégico? Acho que essa percepção deve ser menor. Se isso não é um valor estratégico, talvez gere mais conflito. Se há um valor estratégico, mas a empresa não tem uma estratégia definida, terá uma grande perda. Então tudo vem de uma questão de estratégia. A estratégia na verdade vai definir os valores e a cultura, (tende a colocar

valores e cultura). Se eu coloquei: - acho que isso talvez seja uma questão de valor e cultura. Talvez seja uma questão de valor e cultura. E isso não está acontecendo na ponta, então tenho um grande problema porque meu valor e minha cultura não estão sendo colocados em prática, independente da relação que é. Talvez pegando gancho por aí também, como é que você faz para buscar grandes players que tenham essa relação saudável, mas esses grandes exemplos você deveria buscar em: varejistas médios e grandes, instituições de franchising, alguma grande franqueadora. Alguma grande franqueadora que tenha, por exemplo: você tem uma cadeia do franqueador, do franqueado e consumidor, e aí você tem uma relação de fornecedor aqui, cujos interesses são comuns. Se o franqueado matar o franqueador, ele está matando ele, concorda? Então essa relação precisa ser mais equilibrada. Acho que é uma coisa que talvez você poderia agregar no seu trabalho de alguma forma.

**Vieira** – Maravilha, muito bom. Obrigado.