

6

Conclusões

De acordo com o primeiro objetivo estabelecido para o estudo foram identificados por meio de pesquisa bibliográfica nove fatores que se encontram diretamente relacionados à idéia de colaboração. Esses fatores que podem ser agrupados em intangíveis (confiança, flexibilidade, interdependência, poder e comprometimento) e tangíveis (comunicação, investimentos em ativos específicos, ações conjuntas e solução de conflitos) encontram-se diretamente relacionados ao nível em que uma relação entre partes pode caracterizar-se como colaborativa. Conjectura-se que a presença em níveis elevados desses fatores conduz a relação a níveis significativos de desempenho operacional.

O presente estudo buscou confirmar a partir do estudo de caso a importância que índices expressivos de colaboração – baseados nesses fatores que dirigem o relacionamento a práticas colaborativas – podem gerar na relação, no que diz respeito ao aumento do desempenho operacional.

Nesse intuito, foi realizada uma investigação, na qual os respondentes da Companhia em nível de gerência e supervisão avaliaram por meio de um questionário estruturado três empresas terceiras quanto aos nove fatores acima mencionados que exercem influência significativa nos níveis de relacionamento colaborativo.

Com o segundo objetivo dessa pesquisa, pôde-se observar que em nível de gerência a percepção da colaboração na relação é ligeiramente maior do que em nível operacional. Nesse ínterim, destacou-se a avaliação da empresa terceira “C” que apresentou maior discrepância quanto aos resultados obtidos em nível de gerência e supervisão. Tais eventos podem ser justificados pelo fato de que em nível de supervisão o contato com o pessoal das empresas terceiras é bem maior permitindo uma avaliação da relação muito mais criteriosa e aprofundada o que tende a gerar retração do grau de colaboração percebido.

Com esses resultados pôde observar ainda, uma relação positiva entre as variáveis “ação conjunta” e “solução de conflitos”, o que corrobora as indicações da literatura que afirmam que, quanto mais ações forem realizadas ou planejadas com a participação ativa das partes, maiores serão as chances de que possíveis conflitos sejam rapidamente resolvidos e não recorram.

Foi verificada a relação direta entre as variáveis “ação conjunta” e “interdependência”. Portanto, pode-se dizer que altos níveis de ações tomadas conjuntamente levam, no tempo, ao aumento da dependência dos envolvidos com a relação. Ou seja, as empresas tendem a tornarem-se mais sujeitas uma as outras.

As variáveis “interdependência” e “investimentos em ativos específicos” também se mostraram diretamente correlacionadas. Logo, pode-se conjecturar que maiores investimentos realizados especificamente na relação tendem a tornar as empresas mais dependentes uma das outras o que leva ao aumento dos níveis de comprometimento.

Pode-se sugerir por fim, a relação positiva entre as variáveis “ação conjunta” e “comunicação” e dessa última em relação a variável “investimentos em ativos específicos”. Dessa forma, julga-se que o compartilhamento na tomada de decisões e o planejamento conjunto em busca dos objetivos comuns são fortemente influenciados pela presença de canais de comunicação eficientes e eficazes. Tal fato, conseqüentemente, induz a maiores investimentos na relação.

Também foram levados em consideração nesse estudo com o intuito de obter o terceiro objetivo dessa pesquisa os Indicadores de Qualidade dos Fornecedores (IQF), instrumento esse usado pela Companhia para medir os níveis de desempenho operacional das empresas terceiras. Esses indicadores foram utilizados para se saber qual é a relevância da colaboração entre empresa e suas terceiras para o desempenho operacional.

Como verificado, a empresa “A” foi a que apresentou maior percentual de conformidade operacional, tendo como base o IQF, tanto no *ranking* por segmentos (dados, planta interna e externa e TUP) quanto no *ranking* por geografia (levando em consideração a geografia do RJ) e em contrapartida também foi ela que alcançou maior nível de relacionamento colaborativo se

comparada as empresas “B” e “C”, obtendo um número de pontos médio de 115,6 de um total de 180 pontos. Esse cenário permite supor que realmente elevados níveis de colaboração levam a um incremento significativo no desempenho operacional.

Para ratificar a conclusão acima, pode-se citar a empresa “C” a qual apresentou o menor nível de colaboração alcançando apenas 57,1% dos pontos possíveis e o mais baixo nível de desempenho operacional – medido por meio dos IQF’s – ficando na última colocação entre as quinze empresas avaliadas pela Companhia nos anos de 2006 e 2007.

Tais resultados indicam a importância que relacionamentos caracterizados pelo sentimento de colaboração têm para as partes de um relacionamento. E conseqüentemente, as empresas que buscam permanecer no mercado e apresentam grande quantidade de suas atividades terceirizadas devem buscar constantemente uma relação estreita com suas contratadas de maneira a obter o maior ganho possível com a parceria.

Quanto ao objetivo quatro, foi evidenciado com os resultados que alguns fatores precisam ser melhores desenvolvidos na relação entre a Companhia e terceiras de maneira com que estes no tempo não venham a inibir ou eliminar os resultados positivos que a parceria pode motivar. Destacam-se aqui os fatores que podem ser tratados de maneira concreta por meio de ações que gerem resultados imediatos tais como: tomada de decisões em conjunto, melhoria nos canais de informação, investimentos em capacitação, treinamentos, maquinários e equipamentos além de transparência na relação.

Dessa maneira, a presente pesquisa pode concluir que numa relação onde duas empresas trabalham conjuntamente em busca de objetivos comuns e possuem níveis significativos de: (a) compartilhamento de informações, (b) flexibilidade para mudanças, (c) investimentos em ativos específicos e (d) resolução de conflitos por razão dos elevados graus de confiança, comprometimento, dependência entre as partes e poder de uma delas, o nível esperado de desempenho operacional é mais elevado se comparado com o de

relações em que tais variáveis não existem ou encontram-se em níveis imperceptíveis.

A presente pesquisa apresentou algumas limitações que devem ser explicitadas. Dentre elas, a o fato de ter sido analisada apenas a visão da Companhia sem referência à visão das empresas terceiras quanto à relação existente. Esse fato impossibilitou a comparação entre visões das partes quanto ao relacionamento.

Outra limitação, esta relacionada ao universo pesquisado, já que se avaliou a percepção da colaboração no nível operacional, não podendo, portanto, obter nenhuma conclusão a nível estratégico.

Pode-se mencionar, também, a seleção da amostra como uma restrição da pesquisa, já que a seleção foi intencional. Dentre as quinze empresas que prestam serviços para a Companhia foram escolhidas apenas três que possuíam IQF's mais elevado, intermediário e o mais baixo quando comparado às outras empresas. Assim, não se pode fazer qualquer generalização para as outras empresas não pesquisadas.

Finalmente, ressalta-se que o questionário foi aplicado via e-mail e, por isso, não se conhece a forma em que foram respondidos e o nível de dedicação dos respondentes no que se refere a avaliação.

Sugestões de novas pesquisas:

Aplicação do questionário para a outra parte da relação de maneira a permitir fazer comparações entre os resultados obtidos e avaliar o grau de simetria das opiniões.

Desenvolvimento de uma metodologia de avaliação por meio de critérios e índice padrão dos níveis de relacionamento que possa ser considerado como colaborativo, permitindo verificar em que nível a empresa encontra-se quanto a esse fator.