

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

ALECSANDRO ROBERTO LEMOS FRANCISCO

ELEMENTOS DE GOVERNANÇA EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS:

Uma Análise a Partir da Teoria da Agência e *Stewardship Theory*

São Leopoldo

2016

ALECSANDRO ROBERTO LEMOS FRANCISCO

ELEMENTOS DE GOVERNANÇA EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS:

Uma Análise a Partir da Teoria da Agência e *Stewardship Theory*

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Douglas Wegner

São Leopoldo

2016

F819e Francisco, Alecsandro Roberto Lemos
Elementos de governança em cadeias de suprimentos: uma análise a partir da teoria da agência e Stewardship Theory / por Alecsandro Roberto Lemos Francisco. -- São Leopoldo, 2016.

114 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, São Leopoldo, RS, 2016.

Orientação: Prof. Dr. Douglas Wegner, Escola de Gestão e Negócios.

1.Governança corporativa. 2.Administração da produção. 3.Administração de materiais. 4.Planejamento estratégico. 5.Cadeia de suprimento. I.Wegner, Douglas. II.Título.

CDU 658.012.43

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

Alecsandro Roberto Lemos Francisco

ELEMENTOS DE GOVERNANÇA EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS:

Uma Análise a Partir da Teoria da Agência e *Stewardship Theory*

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em Administração, pelo
Programa de Pós-Graduação em Administração da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em 28/11/2016

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Douglas Wegner – UNISINOS

Prof. Dr. Pietro Cunha Dolci – UNISC

Prof. Dr. José Antônio Valle Antunes Júnior– UNISINOS

Prof. Dr. Iuri Gavronski – UNISINOS

A minha família, Adriana e Marina.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, eu agradeço a minha família pela paciência e compreensão. A realização deste trabalho não seria possível sem o amor de minha esposa e minha filha.

Agradeço também ao meu orientador, Prof. Dr. Douglas Wegner, pela sua maestria na condução das discussões, que resultaram na elaboração desta dissertação. Certamente, tenho no professor Douglas uma referência de postura profissional e sapiência para inspirar minha carreira como docente.

Aos professores doutores, Junico Antunes, Rafael Teixeira, Norberto Hoppen, Ieda Swirski de Souza e Iuri Gavronski, dedico meu agradecimento pelos ensinamentos que, em cada aula do mestrado, superaram minhas expectativas e me ajudaram a revisar minha compreensão sobre o mundo e a realidade. À Prof. Dra. Claudia C. Bittencourt, Prof. Dra. Amarolinda Zanela Klein e a Ana Zilles, agradeço pelo apoio que foi fundamental para o meu retorno ao mestrado, após o trancamento de matrícula provocado por um desses imprevistos que a vida nos impõe.

Por fim, agradeço a compreensão de meus amigos, pelas vezes em que me ausentei, priorizando a dedicação de meu tempo para o mestrado. Em especial, agradeço aos meus pais, que mais uma vez souberam dar o espaço que eu precisava para avançar com meus estudos. Espero um dia poder retribuir a todos vocês, por todo o carinho que recebi e que contribuiu para que esse sonho pudesse se tornar realidade. Muito obrigado.

“A vida é uma sequência de encontros inéditos com o mundo. Portanto, ela não se deixa traduzir em fórmula de nenhuma espécie. ”

Clóvis de Barros Filho

RESUMO

A governança das relações diádicas em cadeias de suprimentos é o tema central deste estudo. Nestas relações, existem fatores tais como poder, oportunismo e risco, que atuam sobre as interações entre as organizações, e que são denominados por Popo e Zenger (2012) como condições de troca. Diante disso, cabem as relações diádicas, a busca por soluções capazes de contornar as eventuais adversidades que as condições de troca impõem e, assim utilizar elementos de governança. Entretanto, pouco se sabe sobre o que antecede a tomada de decisão de utilizar tais elementos de governança. O objetivo desta pesquisa é analisar como as condições de troca – oportunismo, poder e risco - explicam a utilização de elementos de governança. Como bases teóricas, foram utilizadas a teoria da agência e a *stewardship theory*, que apresentam elementos de governança estudados no campo de pesquisa da cadeia de suprimentos. Com esse intuito, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa explanatória, por meio de um estudo de caso único com unidades incorporadas. As unidades de análise são as relações diádicas de uma cadeia de suprimentos de uma organização multinacional, que atua no mercado brasileiro de elevadores. Os resultados desta pesquisa apontam que as condições de troca explicam a utilização de elementos de governança, por meio de cinco razões: a) a existência de condições de troca; b) as origens das condições de troca; c) a decisão do gestor em utilizar elementos de governança; d) a influência pessoal sobre a decisão do gestor; e) a decisão conjunta da relação diádica em utilizar elementos de governança. Entre as contribuições teóricas deste estudo infere-se a influência de ordem pessoal na decisão de utilização de elementos de governança; propõe-se que a governança da cadeia de suprimentos pode ser mais efetiva, mediante a utilização encadeada de elementos de governança; e argumenta-se que a complementariedade das teorias de base deste estudo é refletida nos elementos de governança. Nas contribuições empíricas são sugeridas a criação de uma diretriz corporativa para a cadeia de suprimentos da organização focal, bem como melhorar a comunicação com a cadeia de suprimentos, e por fim, avaliar as oportunidades de uma governança compartilhada da cadeia de suprimentos.

Palavras-chave: Cadeia de suprimentos. Governança. Mecanismo.

ABSTRACT

The governance of dyadic relations from a supply chain is the core subject of this dissertation. Within these relations, there are factors such as opportunism, power and risk acting over organizations interactions. Poppo e Zenger (2012) nominates these factors as exchange conditions. Facing that, the dyadic relations are challenged to find effective solutions, capable to deal with the adversities these exchange conditions imposes, and for that, apply governance elements. However, little is known about the decision taking background to apply these governance elements. The main objective of this research is to analyze how the exchange conditions – opportunism, power and risk - explains the application of governance elements in supply chains. For theoretical base, were used agency theory and *stewardship theory*, which presents governance elements studied at the supply chain research field. For this reason, an explanatory qualitative research was developed, through a single case study with embedded units. The units of analysis are the dyadic relations of a supply chain from a multinational organization that plays at the elevators Brazilian market. Two theoretical lenses cover this single case study analysis. The research outcomes drive that exchange conditions explains the application of governance elements through five reasons. The existence of exchange conditions; the exchange conditions sources; the manager decision to apply governance elements; the individual influence over manager's decision; and the shared decision at the dyadic relation level to apply governance elements. Among the theoretical contributions of this study, is found the personal influence over the decision to apply governance elements; supply chain governance can be more effective, by the application of chained elements; and the complementarity of agency theory and stewardship theory can be reflected at the application of governance elements. At the empirical contributions is the suggestion to create a corporate regulation to supply chain governance, improve the supply chain communication to the focal organization and evaluate the supply chain shared governance.

Key words: Supply chain. Governance. Mechanism.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 – Visão geral da <i>stewardship theory</i>	31
Figura 2 – Esquema de pesquisa.....	38
Figura 3 – Unidades de análise.....	42
Figura 4 – Composição da relação diádica Hyundai e W.....	62
Figura 5 – Composição da relação diádica - Hyundai e S.....	68
Figura 6 – Composição da relação diádica Hyundai e AE.....	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Visão geral da teoria da agência	24
Quadro 2 – Condições de troca e elementos de governança da teoria da agência	28
Quadro 3 – Condições de troca e elementos de governança da <i>stewardship theory</i>	34
Quadro 4 – Conceitos das condições de troca	35
Quadro 5 – Conceitos dos elementos de governança	37
Quadro 6 – Formatação do instrumento de pesquisa.....	45
Quadro 7 – Lista geral de entrevistados	48
Quadro 8 – Categorias e critérios da análise de conteúdo.....	50
Quadro 9 – Identificação dos entrevistados – relação diádica 1.....	52
Quadro 10 – Identificação dos entrevistados – relação diádica 2.....	62
Quadro 11 – Identificação dos entrevistados – relação diádica 3.....	69
Quadro 12 – Poder e elementos de governança.....	85
Quadro 13 – Oportunismo e elementos de governança.....	88
Quadro 14 – Risco e elementos de governança.....	92
Quadro 15 – Condições de troca e elementos de governança	93

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema de pesquisa.....	13
1.2 Objetivo Geral	14
1.3 Objetivos Específicos.....	14
1.4 Justificativa	14
1.5 Estrutura do Documento	17
2 REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1 Cadeia de Suprimentos	19
2.2 Governança de Relações Interorganizacionais.....	22
2.3 Teorias de Base	23
2.3.1 Teoria da Agência.....	24
2.3.2 <i>Stewardship Theory</i>	29
2.4 Condições de Troca e Elementos de Governança.....	34
3 MÉTODO DE PESQUISA	39
3.1 Caracterização da Pesquisa	39
3.2 Seleção do Caso e Unidades de Análise	40
3.3 Instrumento de Coleta de Dados	44
3.4 Técnica de Coleta de Dados	46
3.5 Técnica de Análise de Dados	48
4 RESULTADOS DA PESQUISA	51
4.1 A Relação Hyundai: Fornecedor de Materiais	52
4.1.1 Condições de Troca	52
4.1.2 Elementos de Governança	55
4.2 A Relação Hyundai: Fornecedor de Serviços Corporativos.....	62
4.2.1 Condições de Troca	62
4.2.2 Elementos de Governança	64
4.3 A Relação Hyundai: Fornecedor de Serviços de Instalação.....	69
4.3.1 Condições de Troca	69
4.3.2 Elementos de Governança	72
4.4 Condições de Troca e Elementos de Governança.....	82
4.4.1 Poder e os Elementos de Governança Aplicados	82

4.4.2 Oportunismo e os Elementos de Governança Aplicados	85
4.4.3 Risco e os Elementos de Governança Aplicados.....	89
4.4.4 Comparação entre as Díades e Implicações da Pesquisa.....	93
4.4.5 Contribuições do Estudo.....	96
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	101
5.1 Atendimento dos Objetivos da Pesquisa.....	101
5.2 Limitações do Trabalho	101
5.3 Indicação de Pesquisas Futuras	102
REFERÊNCIAS	104
APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ENTREVISTAS.....	111

1 INTRODUÇÃO

A cadeia de suprimentos é um campo de estudos amplo, que desperta o interesse de pesquisadores em todo o mundo. O volume de recursos investidos em uma cadeia de suprimentos é alto, sobretudo quando avaliado nos níveis financeiro, econômico e humano. Considerando-se o fato de que qualquer produto é resultante de uma cadeia de suprimentos, pode-se então estimar a sua importância estratégica. Isso porque um produto passa por etapas como desenvolvimento, produção, distribuição, venda, pós-venda e reposição, que na atualidade são processos executados por fornecedores, organizações aliadas ou parceiros de negócios.

Em qualquer setor produtivo se encontra uma cadeia de suprimentos, pois as organizações estão focando em suas competências centrais e repassando aos fornecedores o atendimento de atividades de suporte às atividades principais, tais como distribuição, vendas e o abastecimento de materiais auxiliares (TEIXEIRA e LACERDA, 2010). Tamanha importância pode explicar o interesse da academia em analisar o que ocorre nas relações interorganizacionais que compõem uma cadeia de suprimentos. Entretanto, ainda é preciso avançar na compreensão sobre a governança da cadeia de suprimentos. Zander, Trang e Kolbe (2016) argumentam que existem poucos resultados de estudos empíricos sobre a governança de cadeias de suprimentos, orientados para a causa ambiental. Dolci, Maçada e Grant (2015), estudam o apoio de investimentos em TI (Tecnologia da Informação) sobre as governanças relacional e transacional de cadeias de suprimentos brasileiras. Tais estudos exemplificam a dimensão deste tema e justificam a busca por melhor compreensão. Nesse contexto, o foco do presente estudo é analisar a utilização de elementos de governança, diante de condições de troca existentes na relação entre fornecedores e clientes.

Uma cadeia de suprimentos pressupõe relações do tipo fornecedor-cliente, e isso gera a necessidade de governança (WATHNE e HEIDE, 2004). Por essa razão, justifica-se o estudo dos elementos de governança, o que são e como são utilizados. O estudo das condições de troca pretende analisar fatores que estão presentes nessas relações diádicas, as interferências que provocam e como se relacionam com os elementos de governança.

Com esse propósito, desenvolve-se esta pesquisa buscando respostas a partir da análise das relações entre fornecedor e cliente, porque é nesse nível que ocorrem as práticas de governança e seus potenciais efeitos, além de ser essa a unidade fundamental da cadeia de suprimentos. Este trabalho se realiza a partir da avaliação de uma cadeia de suprimentos, no

segmento de elevadores que está em fase de desenvolvimento no mercado brasileiro. O estudo contribui para a discussão teórica sobre a governança da cadeia de suprimentos, além de oferecer uma reflexão sobre a governança da cadeia de suprimentos da organização focal.

1.1 Problema de pesquisa

A cadeia de suprimentos está presente em qualquer atividade empresarial, em todos os setores da economia, independente do volume de recursos financeiros que são movimentados. Da grande corporação multinacional ao micro empreendimento regional, a cadeia de suprimentos possui relevância estratégica e, por sua natureza relacional, exige elementos de governança e coordenação (DYER e SINGH, 1998).

A governança de uma cadeia de suprimentos atua nos laços relacionais existentes entre duas ou mais organizações, e o nível de interação entre essas organizações, depende desta governança. Por isso, diferentes formas de governança da cadeia de suprimentos podem influenciar o resultado de uma organização (BURKERT, IVENS e SHAN, 2012). Dyer e Singh (1998) argumentam que elementos de governança adequados reduzem custos de transação e viabilizam maior sinergia e combinação de ativos entre firmas. Na mesma linha, Hernández-Espallardo, Rodríguez-Orejuela, e Sánchez-Pérez (2010) questionam qual o impacto de diferentes elementos de governança sobre compartilhamento de conhecimento entre firmas que compõem uma mesma cadeia de suprimentos.

A cadeia de suprimentos é composta por uma base diversificada de relacionamentos fornecedor-cliente, mas também é influenciada por fatores externos. Além da variedade no perfil de cada organização, ocorrem outras interações, tais como a escassez de matérias-primas e serviços fornecidos, nível de dependência, mercados de alta competitividade, turbulências políticas e intervenções governamentais (KRALJIC, 1983). Entretanto, ao se direcionar o foco para o contexto interno das relações interorganizacionais, também se encontram algumas condições que exercem influências sobre essas relações. Entre essas condições, que geram a necessidade de elementos de governança, pode-se destacar assimetria de poder entre as partes (MEEHAN e WRIGHT, 2012; HANDLEY e BENTON, 2012; IRELAND e WEBB, 2007), risco (KLIBI e MARTEL, 2012; SCHOLTEN, SCOTT e FYNES, 2014) e oportunismo (COX, 2004; DYER, 1996; HANDFIELD, 2002; HOEJMOSE, GROSVOLD, e MILLINGTON, 2013).

O panorama apresentado coloca em evidência a necessidade de elementos de governança para a cadeia de suprimentos (DYER e SINGH, 1998; WIENGARTEN, PAGELL e FYNES, 2013; WATHNE e HEIDE, 2004; HUANG, CHENG, e TSENG, 2014). Mais que isso, os elementos precisam ser compatíveis com os diferentes relacionamentos diádicos e as condições de troca que os influenciam. Enfim, precisam deter objetividade para a solução de potenciais conflitos entre as partes envolvidas. Esse conjunto de fatores leva à seguinte pergunta de pesquisa: Como as condições de troca – oportunismo, poder e risco - explicam a utilização de elementos de governança em cadeias de suprimentos?

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral consiste em analisar como as condições de troca – oportunismo, poder e risco - explicam a utilização de elementos de governança em cadeias de suprimentos.

1.3 Objetivos Específicos

- a) Compreender a composição da cadeia de suprimentos da organização focal, suas principais relações diádicas e suas condições de troca;
- b) Identificar os elementos de governança utilizados pela organização focal na relação com os fornecedores;
- c) Analisar a relação entre as condições de troca e os elementos de governança adotados pela organização focal.

1.4 Justificativa

A partir de uma consulta às bases de dados, *Web of Science* e Periódicos Capes, em março de 2016 foram encontrados 116 artigos, publicados entre os anos de 2000 a 2015, que incluem as palavras-chave: *Supply Chain, Governance e Mechanism*. Após a leitura do resumo e introdução de cada artigo, bem como a verificação do modelo esquemático de pesquisa, foram selecionados 35 estudos, que versam sobre as relações interorganizacionais da cadeia de suprimentos e elementos de governança.¹

¹ Após o processo de validação de construtos, o termo mecanismo de governança foi substituído por elemento de governança, conforme orientação de especialistas em cadeias de suprimentos. Este ponto é explicado no item 3.3 desta dissertação.

Tais estudos abordam distintos objetos de análise, como, por exemplo, o mercado de flores na Holanda (CLARO, HAGELAAR, e OMTA, 2003), o conceito de cidades inteligentes na Espanha (TACHIZAWA, ALVAREZ-GIL, e MONTES-SANCHO, 2015), rótulos privados em alimentos na Grécia (VLACHOS, 2014) e disputas judiciais em cadeias de suprimentos industriais na França (LUMINEAU e HENDERSON, 2012). Notadamente, o elo que une essas pesquisas é a relação interorganizacional, presente nas cadeias de suprimentos, e que configura a unidade de análise de todos os artigos analisados.

O volume de pesquisa encontrado evidencia o tom contemporâneo dos estudos sobre elementos de governança, na cadeia de suprimentos. Além disso, nota-se uma concentração de estudos realizados na China e Taiwan (CHEN, HUANG, e STERNQUIST, 2011; LI, XIE, TEO, e PENG, 2010; LUO, LIU, ZHANG, e HUANG, 2010; WANG e WEI, 2007; YU, LIAO, e LIN, 2006), destacando a intensa procura por fornecedores orientais, motivada pela busca de custos competitivos. A presença de pesquisadores daquela região também é destaque na base de dados analisada.

Entre os estudos, muitos baseiam a necessidade de elementos de governança, em pressupostos de teorias com ênfase econômica. Em sua maioria, tais estudos apoiam-se na Teoria dos Custos de Transação (GIMENEZ e SIERRA, 2012; LEE e CAVUSGIL, 2006; LI, XIE, TEO e PENG, 2010; HEIDE ET AL., 2013; WATHNE e HEIDE, 2004; YU, LIAO e LIN, 2006; BURKERT, IVENS e SHAN, 2012) como também na Visão Baseada em Recursos (VBR), (FORMENTINI e TATICCHI, 2016; LI, ZHAO, SHI, e LI, 2014; PAULRAJ, LADO e CHEN, 2008). Contudo, tais estudos associam a ênfase econômica com a abordagem comportamental, oriunda sobretudo, da Visão Relacional (DYER e SINGH, 1998). Como resultado, apresentam a uma composição balanceada de elementos de governança utilizados diante de condições de troca existentes em cada cadeia de suprimentos.

Nesses estudos, os elementos de governança são justificados por razões que elencam conceitos comuns a outras teorias. Por exemplo, motivação e oportunismo são termos encontrados na Teoria da Agência e *Stewardship Theory*. No entanto, poucos são os estudos realizados à luz dessas bases teóricas. Müller e Gaudig (2011) sustentaram sua pesquisa a partir da teoria da agência. Storey e Kocabasoglu-Hillmer (2013) apenas citam a teoria da agência na introdução de seu artigo. Huang, Cheng, e Tseng (2014) mencionam *adversal selection* e *moral hazard* na revisão de literatura de seu artigo, mas deixam implícita a fonte original destes conceitos, que é a teoria da agência.

Nesse campo de estudos, a menor participação das teorias comportamentais é uma descoberta que se vincula aos objetivos desta pesquisa. Entende-se que oportunismo é uma condição de troca que influencia as relações diádicas (HERNANDEZ, 2007). E que, devido ao seu caráter comportamental, é pouco explicado pelos estudos baseados no ponto de vista econômico. Por isso, percebe-se a necessidade de compreender melhor os elementos de governança, bem como os seus vínculos com as condições de troca presentes nas relações diádicas de uma cadeia de suprimentos. Sendo assim, a justificativa teórica para realização deste estudo, consiste em contribuir para a discussão sobre os elementos de governança em cadeias de suprimentos, somando-se aos estudos de Dolci (2013), Müller e Gaudig (2011), Storey e Kocabasoglu-Hillmer (2013) e Huang, Cheng e Tseng (2014).

Tendo em vista que cada relação fornecedor-cliente é caracterizada por condições específicas de troca, pode não ser assertivo utilizar elementos de governança de forma padronizada, sobre todos os relacionamentos diádicos que compõem a cadeia de suprimentos. Cada organização precisa definir critérios para identificar os elementos de governança mais adequados a cada tipo de relacionamento. Reconhecer as condições de troca, suas influências e o impacto que geram numa cadeia de suprimentos é primordial para a definição dos elementos de governança aplicáveis a cada caso. Portanto, esse estudo analisa as interações que ocorrem no âmbito de cada relação diádica de uma cadeia de suprimentos. Não é objetivo deste estudo selecionar as relações diádicas mais importantes para, com isso, efetuar uma abordagem estratégica sobre materiais, produtos ou serviços. Tal delimitação esclarece que a diversidade de relações diádicas é o foco de interesse desse estudo, por se entender que as organizações dedicam atenção, ainda que em níveis de intensidade distintos, a todos os seus diferentes grupos de fornecedores.

A contribuição mais importante deste estudo consiste na compreensão do impacto da interferência humana nas decisões de uso dos elementos de governança diante das condições de troca. Evidentemente, as regras de negócios, políticas e diretrizes organizacionais determinam os padrões de relacionamentos comerciais da cadeia de suprimentos. Todavia esses regramentos baseiam-se em princípios e valores morais e éticos, que também fundamentam o comportamento individual, pois são as pessoas que operacionalizam tais regramentos.

A justificativa gerencial deste trabalho está concentrada na aplicação prática dos elementos de governança. Os resultados contribuem para gestores que se interessem em analisar como as condições de troca explicam a utilização de elementos de governança em cadeias de suprimentos. Dessa forma, os resultados deste trabalho oferecem um relatório estruturado,

baseado em evidências reais, que permitem a reflexão sobre a governança da cadeia de suprimentos e, a partir disso, planejar mudanças buscando aproveitar oportunidades.

A pesquisa empírica foi desenvolvida em uma organização que atua no mercado de elevadores no Brasil. Esse mercado está inserido no setor da construção civil, que nos últimos anos alcançou altos índices de crescimento. O mercado total brasileiro em 2012 era estimado em quinze mil elevadores e a expectativa de crescimento oscilava entre dez e quinze por cento (SILVA, 2012). Tamanho crescimento era impulsionado, sobretudo, por políticas governamentais, tais como o PAC – programa de aceleração do crescimento, bem como os preparativos para os eventos da copa do mundo de futebol e as olimpíadas. Tais investimentos detinham entre seus objetivos, o aumento dos índices de emprego no país e a realização de reformas na infraestrutura.

Nesse cenário, a Hyundai Elevadores inaugurava em 2014, a primeira unidade produtiva fora da Ásia. Com uma meta de obter dez por cento do mercado brasileiro de elevadores em três anos, a empresa investiu sessenta e cinco milhões de reais, empregaria cerca de cem pessoas e esperava produzir dois mil elevadores por ano até 2017. Entre seus principais negócios, o contrato de venda de cento e cinquenta elevadores para a vila olímpica do Rio de Janeiro, por vinte e cinco milhões de reais (BUENO, 2014).

1.5 Estrutura do Documento

No capítulo 1, a introdução tem por objetivo apresentar o ambiente no qual o tema da pesquisa se desenvolve. Os principais termos e o foco da pesquisa já são descritos, ainda que de forma breve.

A fundamentação teórica é o enfoque do capítulo 2, no qual se encontra o resultado da revisão da literatura. A fundamentação dos principais construtos: cadeia de suprimentos, elementos de governança e as condições de troca são apresentados neste capítulo.

O capítulo 3 descreve o método adotado para o desenvolvimento desta pesquisa, objetivando satisfazer os requisitos da pesquisa científica. As explicações sobre as escolhas feitas quanto ao instrumento de pesquisa, coleta e análise de dados estão contidas neste capítulo.

A análise dos dados está descrita no capítulo 4. O processo de análise segue, de forma precisa, o método escolhido para o desenvolvimento desta dissertação. Por fim, o capítulo 5,

traz as considerações finais. Ainda, são apresentadas as limitações deste estudo e as oportunidades de pesquisas futuras também estão dispostas nesta seção.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura, realizada para sustentar a fundamentação teórica desta dissertação, é apresentada neste capítulo. A definição dos conceitos, a apresentação das teorias que suportam o estudo, a identificação dos construtos e, finalmente, os vínculos necessários à adequada compreensão deste trabalho são os componentes contidos nesta parte.

Uma ressalva importante a ser registrada é o volume de artigos que suportam seus estudos a partir das teorias dos custos de transação, visão baseada em recursos e dependência de recursos. Alguns desses artigos foram considerados para o desenvolvimento desta dissertação, porque envolvem conceitos abordados neste trabalho (GIMENEZ e SIERRA, 2012; LEE e CAVUSGIL, 2006; LI, XIE, TEO e PENG, 2010; HEIDE *et al.*, 2013; WATHNE e HEIDE, 2004; YU, LIAO e LIN, 2006; BURKERT, IVENS e SHAN, J. 2012). Mas em conformidade com o problema de pesquisa e os objetivos deste trabalho, a escolha realizada direciona a fundamentação teórica para a teoria da agência e a *stewardship theory*.

2.1 Cadeia de Suprimentos

A governança da cadeia de suprimentos é o *locus* de estudo neste trabalho. Por isso, é importante evidenciar de forma clara o significado desses conceitos. Primeiramente, busca-se conceituar cadeia de suprimentos e, em seguida, governança. Essa ordem visa refletir a realidade encontrada no meio empírico, numa alusão à impossibilidade de se aplicar estratégias de gestão e governança, sem antes conhecer o meio onde se está inserido.

Uma primeira definição propõe a cadeia de suprimentos como uma rede de relacionamentos diádicos que envolve sucessivas transformações com agregação de valor e estágios intermediários (COX, SANDERSON e WATSON, 2001). De forma similar, Hearnshaw (2013), conceitua a cadeia de suprimentos como uma rede, representada por unidades de negócios autônomas e capazes de praticarem escolhas soberanas, que podem se conectar para a criação de produtos e serviços.

Para Benton (2005), um produto é entregue ao cliente final através de uma cadeia de suprimentos, que é formada por fornecedores, fabricantes e distribuidores. A força da cadeia de suprimentos está na interdependência entre seus membros, e é medida em seu elo de relacionamento mais fraco.

Connolly e Caffrey (2011), definem a cadeia de suprimentos como uma rede de organizações, com suas unidades de produção, funções e atividades, focadas em produzir e entregar produtos e serviços. Na mesma linha, Mabert e Venkataramanan (1998) definem a cadeia de suprimentos como uma rede de unidades produtivas que desempenham funções de desenvolvimento de produtos, aquisições de materiais de fornecedores, movimentações de materiais entre empresas, manufatura de produtos, distribuição para o cliente final e suporte ao processo de pós-venda.

Mehrjerdi (2009) cita os exemplos de empresas como *Toyota* e *Wal-Mart*, para defender conceitos mais amplos do que esses que denotam uma visão funcional. De fato, o autor afirma que a cadeia de suprimentos é um recurso, que é utilizado pelas organizações para gerar vantagem competitiva em relação aos seus competidores.

Entre esses conceitos mais amplos, destacam-se a noção de cadeia de suprimentos flexível (THOMÉ, SCAVARDA, CERYNO e KLINGEBIEL, 2014), que explora os efeitos da flexibilidade na cadeia de suprimentos de três indústrias automotivas, situadas no Brasil; a *Closed-Loop Supply Chain*, ou cadeia de suprimentos em circuito fechado (DEFEE, ESPER e MOLLENKOPF, 2009) que incrementa requisitos de integração estratégica e planejamento à cadeia de suprimentos; e também o conceito de *Supply Chain Quality Integration*, ou integração da qualidade à cadeia de suprimentos, que define a integração da qualidade como um grau de colaboração estratégica entre a organização focal e sua cadeia de suprimentos (HUO, ZHAO e LAI, 2014).

Os conceitos apresentados representam o alto volume de estudos disponível na literatura científica que dá significado à cadeia de suprimentos. Contudo, essa pequena amostra já evidencia semelhanças entre as definições, que permitem a compreensão do significado do termo cadeia de suprimentos, para os fins deste trabalho.

Na maioria dos estudos apresentados, a cadeia de suprimentos é definida como uma rede de organizações orientadas para objetivos de ordem comum. Também se destaca o caráter independente de cada organização, visto que a participação em uma cadeia de suprimentos não é uma obrigatoriedade. De fato, é o resultado de um acordo de relacionamento previamente realizado, que não tem a pretensão de perdurar em demasia, tampouco ser efêmero.

Nesse contexto, encontra-se a conexão com a governança. Se uma cadeia de suprimentos é uma rede de relacionamentos finitos entre organizações independentes, que durante certo tempo atuam em prol de objetivos alinhados, é presumível que esta condição

demande elementos de governança. Isso gera a necessidade de esclarecer o conceito de governança.

Em função dos conceitos identificados na revisão da literatura, a visão da cadeia de suprimentos como uma rede de organizações independentes, pressupõe-se a necessidade de elementos de governança ou gestão. Diversos estudos adotam o conceito de gestão para fazer referência à necessidade de coordenação das ações da cadeia de suprimentos (HOEJMOSE *et al.*, 2013; MEHRJERDI, 2009; SHI, KOH, BALDWIN e CUCCHIELLA, 2012; TEIXEIRA e LACERDA, 2010). Enquanto outros utilizam o conceito da governança (GIMENEZ e SIERRA, 2012; HEIDE *et al.*, 2013; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO *et al.*, 2010; LUMINEAU e HENDERSON, 2012).

Cox e Watson (2004) argumentam que enquanto as medições e os indicadores sinalizarem resultados interessantes, a gestão da organização cliente estará satisfeita, mas na ocorrência de resultados adversos, tais controles não oferecerão solução. Esses autores propõem outras abordagens, mais apropriadas de relacionamento com fornecedores, capazes de gerar maior aproximação entre fornecedores e cliente. Kraljic (1983), propõe um modelo baseado em risco de fornecimento e impacto financeiro para classificar os fornecedores em quatro grupos distintos. Em tais quadrantes, a relação entre fornecedor e cliente é submetida à análise dos materiais que são fornecidos, sendo classificados como estratégicos, alavancados, não-críticos ou gargalo. Sob esse enfoque, a relação entre as organizações pode estar determinada pela relevância que os produtos ou serviços fornecidos tem para a organização cliente, e assim se exemplifica a prática da gestão de uma cadeia de suprimentos.

Gelderman *et al.* (2003) reconhece que o modelo de Kraljic busca minimizar riscos e maximizar o poder do comprador, entretanto critica a incapacidade dinâmica do modelo, alegando que as relações de poder entre as organizações podem fazer um determinado fornecedor se mover, por exemplo da posição de estratégico para gargalo. Um outro estudo destaca que a gestão, por estar apoiada em modelos baseados na dependência de produtos e serviços, é incapaz de considerar os efeitos da interação entre as organizações que compõem a cadeia de suprimentos (ROSEIRA, BRITO e HENNEBERG, 2010). A ausência de uma perspectiva integradora entre fornecedor e cliente, que vislumbre o compartilhamento de suas capacidades e recursos é um argumento que corrobora nessa diferenciação entre os conceitos de gestão e governança.

Para Handfield *et al.* (2002), o equilíbrio entre fatores formais (econômicos e legais) e informais (sociais e psicológicos) é necessário para sustentar relações interorganizacionais de longo prazo. Esses autores defendem que as organizações clientes não compram apenas produtos e serviços, mas também soluções, sistemas e capacidades de seus fornecedores, e que isso requer altos níveis de coordenação. Em troca, além de compensação financeira, a organização cliente compartilha informações e oferece garantias de compra em escala, recursos e criatividade, o que motiva os fornecedores a retribuírem com reduções de custos em seus produtos e melhoria dos níveis de qualidade. Portanto, a diferença entre gestão e governança da cadeia de suprimentos pode ser explicada a partir do objetivo de cada modelo de administração. A gestão aparenta preocupar-se com a disponibilidade de materiais e serviços que organização focal demanda, enquanto a governança parece ampliar seu foco, incluindo a consideração das capacidades do fornecedor.

Entende-se que a rede formada por uma cadeia de suprimentos demanda governança porque exige relacionamento, acompanhamento de decisões e verificações *in loco*, que reforcem os vínculos que formam as relações diádicas (DYER, 1996). Por esse motivo é escolhido o termo governança, por compreender que este conceito é mais abrangente e inclui mais elementos que a gestão (DOLCI, 2015). Nessa explicação, soma-se ainda o caráter independente das organizações que compõem a cadeia de suprimentos (HEARNSHAW, 2013), motivo pelo qual o termo governança parece mais adequado, já que minimiza a noção de subordinação que é característica de um processo de gestão.

2.2 Governança de Relações Interorganizacionais

O termo governança tem definição específica na literatura de redes interorganizacionais. Portanto, faz sentido recuperar tal fonte de conceituação, porque a cadeia de suprimentos é vista como uma rede (HEARNSHAW, 2013; COX *et al.*, 2001).

Provan e Kenis (2007) explicam a governança como a aplicação de instituições e estruturas de autoridade e colaboração, para alocar recursos, coordenar e controlar ações conjuntas dentro de uma rede. Os autores apresentam três formas distintas de governança: compartilhada, organização-líder e organização administrativa da rede. Dentre estas, destaca-se para este trabalho, o conceito de governança por meio de organização-líder. Esta forma de governança é praticada nos relacionamentos de uma cadeia de suprimentos, onde a organização-líder assume o controle sobre a atividade da sua base de fornecedores.

Outra fonte de conceituação é a teoria relacional. Segundo Dyer e Singh (1998), a governança assume um papel-chave nos laços relacionais, influenciando os custos de transação, bem como a predisposição das organizações para formar alianças estratégicas, com o fim de agregar de valor. Os autores ainda subdividem a governança em tipos de acordos. O primeiro é representado pela imposição de contratos de cunho jurídico, em que uma organização independente pratica a governança. O segundo acordo ocorre diretamente entre as partes, sem a necessidade de intervenção de terceiros, no caso de ocorrer alguma violação do trato firmado.

Na tentativa de recuperar as origens conceituais da governança, Hernández-Espallardo *et al.* (2010) trazem o vínculo com a teoria dos custos de transação, conceituando a governança como um elemento de salvaguarda contra o risco de oportunismo. De forma complementar, argumentam que governança é a adoção de elementos híbridos que podem ser usados para proteger investimentos específicos, sem a necessidade de uma completa verticalização do processo de produção.

A relação de autoridade, pressuposta entre a organização focal e a cadeia de suprimentos, é um outro ponto que aproxima o conceito da governança ao tema da cadeia de suprimentos. Argumenta-se que os elementos de governança são determinados pela organização focal, uma vez que a razão de existir da cadeia de suprimentos é a comercialização dos produtos e serviços de propriedade da organização focal. Essa forma de governança hierarquizada é denominada por Provan e Kenis (2007), como governança da organização líder, que em seus estudos utilizam a relação fornecedor-cliente para exemplificar a estruturação vertical desta rede de organizações.

2.3 Teorias de Base

Nas próximas seções são apresentadas as revisões da teoria da agência e *Stewardship Theory*. Escolhidas pelo seu conteúdo comportamental, essas duas teorias evidenciam o impacto das motivações do ser humano nas relações interorganizacionais, existentes na cadeia de suprimentos.

Existem estudos que atribuem à teoria da agência, a origem da pesquisa sobre governança (EISENHARDT, 1989; JENSEN e MECKLING, 1976). Outros estudos (DAVIS, SCHOORMAN e DONALDSON, 1997; HIRSCH, MICHAELS e FRIEDMAN, 1987) complementaram o desenvolvimento desse campo teórico e assim criaram as condições para o surgimento da *Stewardship Theory*. Isso porque o viés econômico, contido na teoria da agência,

não respondia os argumentos do ponto de vista sociológico, presentes nos estudos que geraram a *Stewardship Theory*. Esse contraponto entre as visões econômica e a sociológica resulta no desenvolvimento de formas diferentes de governança.

Assim se forma o critério de escolha destas duas teorias: pela presença da discussão de origem comportamental, e do vínculo com o tema da governança em seus estudos. Além disso, tais teorias apresentam conceitos como aversão ao risco e afetividade, que nesta pesquisa podem explicar influências possíveis sobre a decisão de gestores quanto à utilização de elementos de governança. Por fim, a menor incidência da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory* no campo de estudos de cadeias de suprimentos, complementa a lista de argumentos que justificam suas escolhas. Isto porque a exploração do tema, sob lentes teóricas menos estudadas pode abrir espaço para novas descobertas, ou gerar novos *insights* capazes de contribuir para os estudos ligados a cadeias de suprimentos.

2.3.1 Teoria da Agência

Entre os anos 60 e o início dos anos 70, economistas discutiam o compartilhamento de riscos entre indivíduos e grupos (EISENHARDT, 1989). Essa discussão fundamentou o problema da agência, que ocorre entre duas partes que cooperam, quando existem diferenças entre metas, e a divisão de trabalho entre elas (DAVIS, SCHOORMAN e DONALDSON, 1997). De um lado o principal, que engaja outra pessoa, e do outro, o agente contratado para desempenhar serviços em benefício do principal, por meio da delegação de autoridade (JENSEN e MECKLING, 1976). Se ambas as partes visam maximizar seus resultados, há uma boa razão para acreditar que o agente nem sempre agirá em prol dos interesses do principal.

Essa teoria busca explicar o conflito de interesses que ocorre na relação principal-agente, partindo de alguns pressupostos. Para Eisenhardt (1989), os pressupostos de origem humana em análise são oportunismo, racionalidade limitada e aversão ao risco. O Quadro 1 apresenta os outros pressupostos gerais da teoria da agência.

Ideia Principal	Relacionamento principal-agente deve refletir uma organização eficiente de informação e custos de gerenciamento de riscos.
Unidade de análise	Contratos entre principal e agente.
Pressupostos Humanos	Oportunismo. Racionalidade limitada. Aversão ao risco.
Pressupostos Organizacionais	Conflito de metas. Eficiência como critério de efetividade. Assimetria de informação entre principal e agente.
Pressupostos Informacionais	Informação vista como algo que pode ser comprado.
Problemas de contratação	Agência: Dano moral e Seleção adversa. Compartilhamento de riscos.
Problema Prioritário	Relacionamentos nos quais, principal e agente divergem em metas e preferências de risco.

Fonte: Eisenhardt (1989), adaptado pelo autor.

Os pressupostos humanos, destacados por Eisenhardt (1989), denotam a visão econômica do ser humano e suas motivações. Já os pressupostos organizacionais e informacionais podem ser entendidos como desdobramentos dos pressupostos humanos. Isso porque são os resultados de decisões tomadas pelas pessoas que ocupam os papéis de agente e principal, que são executadas através dos processos organizacionais.

Os problemas de contratação introduzem dois conceitos importantes da teoria da agência, que ocorrem em função da assimetria de informação, um dos pressupostos organizacionais. O primeiro, dano moral, ocorre quando o agente percebe a incapacidade de compreensão do principal sobre seus atos.

O segundo se refere à seleção adversa, que ocorre quando o principal contrata um agente, sem verificar sua capacidade para o exercício da função. Essa incapacidade ou erro na interpretação das habilidades apresentadas pelo agente são razões que explicam tal falha. Numa cadeia de suprimentos, um exemplo seria firmar um contrato de serviços com uma empresa tecnicamente incapaz.

Complementarmente, a divergência de metas e diferentes preferências de riscos definem o problema prioritário da teoria da agência. Tais fontes de conflito geram o custo de agência, formado pela soma de três componentes (JENSEN e MECKLING, 1976). Sendo que o primeiro são as despesas de monitoramento, que são gastos realizados pelo principal para controlar as ações do agente. O segundo componente trata das despesas de bonificação, pagas para o agente,

como incentivo para mantê-lo focado nos interesses do principal. E afinal, as perdas residuais, que advêm da diferença entre os resultados possíveis de uma decisão tomada pelo agente. Uma das decisões possíveis, geraria um benefício máximo para o principal, a outra, um benefício regular.

É importante evidenciar que a teoria da agência possui duas correntes de pesquisa. A primeira corrente de pesquisa, denominada por Eisenhardt (1989) como positivista, se caracteriza por dedicar atenção, exclusiva ao relacionamento proprietário-gerente, numa alusão direta à relação entre conselho administrativo e CEO. Da corrente positivista, o ponto importante se refere à declaração de que a utilização de elementos de governança, pode solucionar o problema de agência.

Pode-se creditar à teoria da agência, a razão para o desenvolvimento dos elementos de governança. A proteção dos interesses de acionistas, a redução de custos e o alinhamento de interesses entre principal e agente são motivos que impulsionaram vários pesquisadores a prescreverem elementos de governança (DAVIS, SCHOORMAN e DONALDSON, 1997; GHOSHAL, 2005; NICHOLSON e KIEL, 2007; PFEFFER, 2005; VAN SLYKE, 2006).

A segunda corrente, chamada de pesquisa principal-agente, analisa a relação em outros níveis de interação, tais como: empregador-empregado, advogado-cliente e também a relação fornecedor-cliente (EISENHARDT, 1989). Desta corrente, o ponto em destaque justifica o estudo da teoria da agência e seus pressupostos, nas relações existentes na governança da cadeia de suprimentos. Nesse contexto, os elementos de governança incluem planos de incentivos, recompensas financeiras e participação acionária, (DONALDSON e DAVIS, 1991). Compensações financeiras e benefícios adicionais são outros elementos utilizados que visam confortar o agente para conter comportamentos prejudiciais à organização.

Na teoria da agência, as empresas de uma cadeia de suprimentos possuem interesses diferentes. A governança emerge como um conjunto de práticas para garantir o controle da organização focal, já os contratos fornecem garantias aos integrantes da cadeia de suprimentos, possibilitando a realização das atividades acordadas. (DOLCI, 2013).

Ao avaliar o papel desempenhado por sistemas informatizados na gestão de relacionamento entre parceiros, Storey e Kocabasoglu-Hillmer (2013) fazem menção à teoria da agência, quando destacam que tais sistemas precisam conter elementos de governança formais. Argumenta-se que o controle de certificações de fornecedores seria uma funcionalidade importante desses sistemas de gestão por gerar confiança, comprometimento e

satisfação de clientes. As certificações de sistemas da qualidade, gestão ambiental, e responsabilidade social são alguns exemplos. Neste estudo, identifica-se controle como o elemento de governança estudado.

Müller e Gaudig (2011) realizaram um estudo com empresas de serviços logísticos na Alemanha, seguindo os preceitos da teoria da agência. Com o propósito de investigar como medidas de redução de assimetria de informação afetam a intensidade da troca de informações em uma cadeia de suprimentos. Ao todo, seis elementos de governança foram utilizados: reputação, investimento específico, prêmio, reuniões frequentes, monitoramento e contratos. Destacam-se, incentivos (investimento específico e prêmio), controle (reuniões frequentes e monitoramento) e contratos como os elementos de governança analisados pelos autores citados.

Com o objetivo de explorar os efeitos dos controles, formal e social, sobre o desempenho colaborativo dentro da cadeia de suprimentos, Huang *et al.* (2014) aplicaram sua pesquisa nas empresas do centro de produção de satélites, em *Taiwan*. Primeiramente, o estudo avaliou o impacto de contratos como controle formal. E para isso, argumentam que contratos incompletos resultam em seleção adversa, risco moral, assimetria de informação e oportunismo.

Já o controle social foi suportado pela teoria relacional, e analisado sob a forma de valores, normas e metas compartilhados, assim como confiança. Como resultado, Huang *et al.* (2014) concluem que controles sociais são elementos de governança complementares e que podem ser aplicados na cadeia de suprimentos de forma concomitante. Por outro lado, a aplicação de controles formais e sociais em regime simultâneo *à priori*, não gera desempenho colaborativo. Faz-se necessário o ajuste de contratos mais severos, no que tange a obrigações, riscos e sanções, por meio da interação com os controles sociais. Assim, abre-se o caminho para o desempenho colaborativo da cadeia de suprimentos.

Na Inglaterra, um estudo foi realizado por Morgan *et al.* (2007), sobre os elementos de governança aplicados por supermercados em sua cadeia de suprimentos. Evidencia-se o risco de oportunismo como o tema central deste estudo. E para sustentar a pesquisa cita-se a teoria da agência, por tratar do referido tema. Os autores operacionalizam sua pesquisa quantitativa por meio dos construtos: influência, dependência, monitoramento, capacidade punitiva, oportunismo e militância. Em síntese, controle e incentivos (punição) são os elementos de governança identificados nesta pesquisa, capazes de gerar resultados efetivos sobre o oportunismo.

Contratos foi um elemento de governança abordado por Selviaridis e Norrman (2014). Foram analisados contratos baseados em desempenho, aplicados em cadeias de suprimentos de serviços, com ênfase na perspectiva de risco dos fornecedores. À luz da teoria da agência, verificou-se o risco financeiro assumido pelo fornecedor, em função da forma de pagamento imposta por um contrato baseado em desempenho. Como resultado, o estudo demonstrou capacidades de transferência de riscos, aplicações de recompensas, laços relacionais e monitoramento como elementos de governança. Através dessa estratégia, o fornecedor de serviços distribui a taxa de risco assumida ao assinar o contrato baseado em desempenho, em sua cadeia de subfornecedores. Deste estudo, extraem-se incentivos, contratos e controle, como elementos de governança analisados.

Outro estudo repassa aos conceitos de oportunismo e aversão ao risco, a razão para a aplicação de elementos de governança (WIENGARTEN, PAGELL e FYNES, 2013). Esta pesquisa estudou o impacto da aplicação de contratos, práticas de coordenação e também práticas de monitoramento e sanções no desempenho de terceirização de 586 unidades industriais, situadas em 17 países diferentes. De fato, Wiengarten *et al.* (2013) analisaram contratos, controle e incentivos (sanções) como elementos de governança em seus estudos.

Fayezi, O'Loughlin e Zutshi (2012) apontam o interesse em entender como os participantes de uma cadeia de suprimentos gerenciam riscos, alinham incentivos e estabelecem relacionamentos. Defende-se que a diminuta presença da teoria da agência, no campo de estudos da cadeia de suprimentos é uma contradição, reforçando a importância de estudar esse contexto.

O Quadro 2 agrupa os autores mencionados de acordo com os elementos de governança de seus respectivos estudos. A relação dos elementos com as condições de troca é apresentada de forma genérica para simplificar a compreensão do quadro. Destaca-se a recorrência dos conceitos abordados, bem como os vínculos que ocorrem entre eles. Um determinado elemento de governança pode ser utilizado diante de diferentes condições de troca, e da mesma forma, uma condição de troca pode estar associada a diferentes elementos de governança.

Quadro 2 – Condições de troca e elementos de governança da teoria da agência

Condições de troca	Elementos de Governança				Autores
	Confiança	Contratos	Controle	Incentivos	

	●	●	●		Huang <i>et al.</i> (2014)
	●	●			Storey <i>et al.</i> (2013)
		●	●	●	Morgan <i>et al.</i> (2007)
		●	●	●	Müller e Gaudig, (2011)
		●	●	●	Wiengarten <i>et al.</i> (2013)
		●	●	●	Selviaridis e Norrman (2014)

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Portanto, a partir dos conceitos abordados na teoria da agência, quatro elementos de governança são identificados. A próxima seção apresenta a revisão da literatura sobre a *stewardship theory*, bem como a sua aplicação nos estudos ligados à governança da cadeia de suprimentos.

2.3.2 *Stewardship Theory*

A *stewardship theory* se distancia dos pressupostos da teoria da agência, porque se baseia em princípios psicológicos e sociológicos. São premissas comportamentais e motivacionais, que conduzem a lógica da *stewardship theory* (DAVIS, SCHOORMAN e DONALDSON, 1997). Em seu estudo, Hernandez (2007) define *stewardship* como um conjunto de atitudes e comportamentos que colocam os melhores interesses de longo prazo de um grupo, à frente de metas pessoais que servem apenas aos interesses individuais. Além disso, se propõe as figuras do líder e seguidor, como ícones similares às imagens do principal e do agente. Nesse contexto, os gestores não são motivados por metas individuais e preferem atuar como *stewards*, cujas motivações estão alinhadas com os objetivos da organização em que atuam (DAVIS, SCHOORMAN e DONALDSON, 1997).

Embora seu estudo enfoque uma crítica à visão econômica da teoria da agência, Ghoshal (2005) contribui para a formação da conceituação da *stewardship theory*. O autor argumenta que a governança pode focar nos interesses dos clientes, empregados, acionistas e das comunidades onde a organização está inserida, ao invés de concentrar proteção apenas aos interesses de acionistas.

Em um dos artigos seminais sobre essa nova teoria (HIRSCH *et al.*, 1987), menciona-se a perspectiva do *homo sociologicus* em contraponto com a visão do *homo economicus*. O artigo se apoia em estudos originados na sociologia sobre os modelos de homem para explicar o comportamento *stewardship*, em uma organização. Enquanto o *homo economicus* pode ser visto como racional, focado em interesses próprios e possuir preferências fixas, o *homo sociologicus* seria apegado a valores, atitudes e comportamentos que lhe permitem mudar o foco de interesse.

Hirsch *et al.* (1987) consolidam as bases de desenvolvimento da *stewardship theory*, ao evidenciarem características inerentes à condição humana, que ganhavam pouca atenção na lógica econômica e, conseqüentemente, também na teoria da agência. Além da explicação de natureza sociológica, a *stewardship theory* também é suportada pelo estudo das motivações do ser humano. Davis, Schoorman e Donaldson, (1997) subdividem a motivação por meio de fatores extrínsecos e intrínsecos ao homem, direcionando o comportamento *stewardship* aos fatores intrínsecos. São exemplos as recompensas intangíveis, tais como oportunidades de crescimento, realizações profissionais e autorrealização. Os autores também citam necessidades de ordem maior, numa alusão à pirâmide de Maslow, para apresentar outros fatores motivacionais, como liderança, autodeterminação, autonomia e senso de propósito.

Hernandez (2007) relata que o papel do comportamento *stewardship* dentro das organizações não é criado por regras formais. Ao contrário, este comportamento ocorre através de estruturas organizacionais que permitem a um líder realizar trocas sociais com seus seguidores. Exemplos de trocas sociais são: confiança interpessoal e institucional, clareza na comunicação das estratégias organizacionais, bem como desenvolvimento de automotivação e coragem moral em seus seguidores.

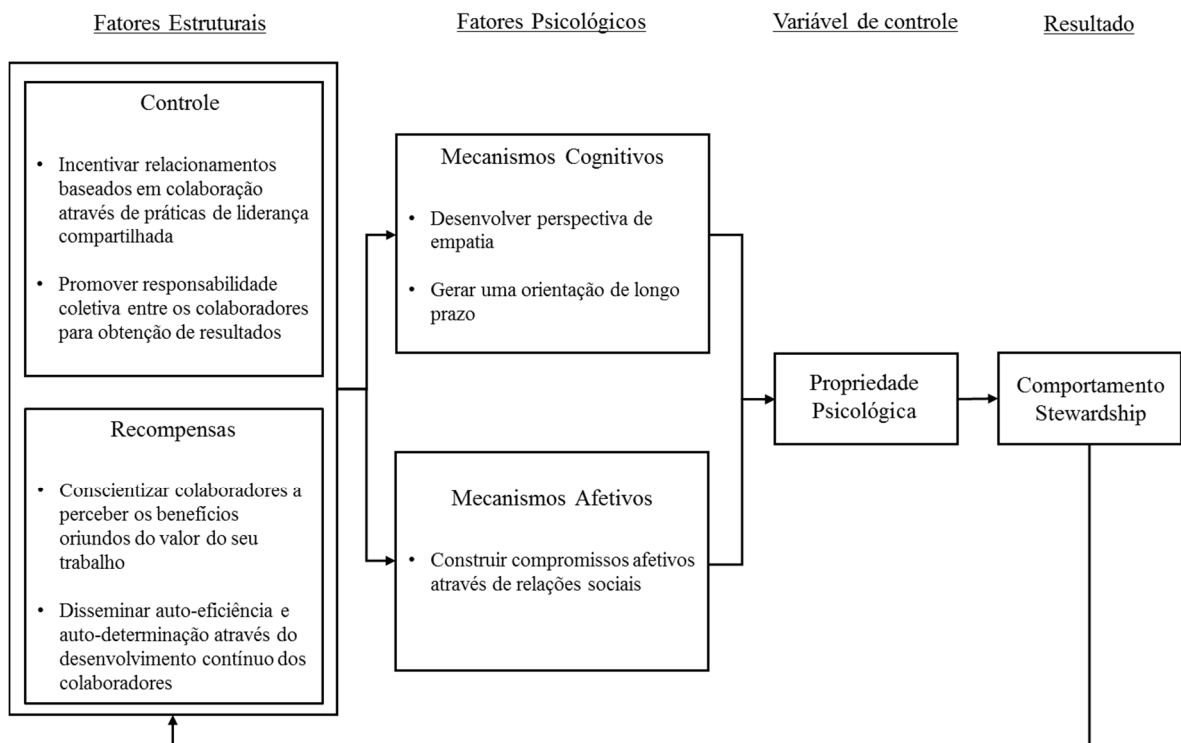
Hernandez (2007) complementa sua visão sobre *stewardship theory*, através de um modelo teórico baseado em três amparos: relacional, contextual e motivacional. E por meio desses amparos apresenta confiança como um construto dessa teoria. O autor ainda argumenta que os amparos relacional e contextual são o resultado da interação do líder com seus seguidores. No nível interpessoal, o líder desenvolve o amparo relacional e, em nível institucional, o amparo contextual, que conseqüentemente viabilizam o amparo motivacional. Esse último pode ser definido como a capacidade do líder em desenvolver em seus seguidores sentidos de auto eficiência e autoconfiança. Assim, os seguidores passam a acreditar em suas capacidades para desempenhar atividades de trabalho com habilidade.

Como resultado, cria-se um contrato social, no qual o líder assume responsabilidade pessoal, para atender os interesses e as necessidades de seus seguidores. Em troca, por seu amparo relacional, o líder recebe confiança interpessoal. E pelo seu amparo contextual, ele recebe confiança institucional. Precisamente, esse contrato social implica em riscos que o seguidor assume e também na obrigação do líder em evitar a exposição do seguidor a perdas ou danos. Essa demonstração de preocupação, respeito e dignidade pelas necessidades e interesses do seguidor reforça os laços de confiança (HERNANDEZ, 2007).

Diante dos três amparos propostos, Hernandez (2007) desfecha a relação líder-seguidor atribuindo às duas figuras, o conceito de coragem moral: princípios morais que guiam as pessoas em suas avaliações de riscos, decisões e responsabilidade sobre seus atos.

Inicialmente, o modelo proposto por Hernandez (2012) apresenta os fatores estruturais da *stewardship theory*. Entre esses fatores se encontram as práticas de gestão, liderança, políticas, procedimentos, sistemas e rotinas, divididos em duas categorias: sistemas de controle e sistemas de recompensas. E defende-se que os fatores estruturais visam promover a habilidade dos colaboradores para contribuir com os objetivos estratégicos e tomar decisões, bem como fazer parte de um modelo de governança, que oriente o comportamento dos seus colaboradores para a conquista de benefícios coletivos. Especificamente, os sistemas de controle visam à colaboração nos atos de liderança e obtenção de resultados, o que habilita os colaboradores a compartilhar responsabilidade. A Figura 1 ilustra esse modelo de análise.

Figura 1 – Visão geral da *stewardship theory*



Fonte Hernandez (2012). Adaptado pelo autor.

Parte integrante dos fatores estruturais, os sistemas de recompensas aparentam conexão com o amparo motivacional (HERNANDEZ, 2007). Valorização do trabalho a partir de ganhos sociais percebidos e o desenvolvimento de autoconfiança são elementos norteadores desses sistemas.

Os fatores estruturais influenciam os fatores psicológicos, que são representados pelos mecanismos cognitivos e afetivos (HERNANDEZ, 2012). Os mecanismos cognitivos propõem um modo de estabelecer relacionamentos, suportado por um modelo mental que valoriza o relacionamento interpessoal de longo prazo e caracterizado pela empatia. Já os mecanismos afetivos estão centrados no sentimento de participação, como fazer parte de um grupo ou de um time, que reunido e focado em um objetivo comum, alcança realizações intangíveis a indivíduos que atuam isoladamente. No comportamento *stewardship*, tal sentimento praticamente mistura as realidades profissionais e sociais.

A propriedade psicológica refere-se ao sentimento de posse que pode ser desenvolvido pelo colaborador de uma organização. Racionalmente, o indivíduo dotado do comportamento *stewardship* reconhece sua parte no todo da organização, valoriza sua participação e defende esta realidade que lhe parece confortável e dignificante.

Finalmente, o modelo projeta um fluxo cíclico, indicando que o comportamento *stewardship* é capaz de gerar os fatores estruturais que o caracteriza. E assim, essa forma de se perceber a realidade pode ser submetida à apreciação de outras pessoas, ou seja, é um comportamento que pode ser estimulado.

De acordo com Davis, Schoorman e Donaldson (1997), mecanismos situacionais são representados por relacionamentos, confiança e colaboração. Assim, encontram-se fatores que refletem o comportamento *stewardship* para as outras pessoas, e isso reforça a ideia do fluxo cíclico, ilustrado na figura 1. A gestão orientada pelo envolvimento das pessoas é a primeira clara evidência de reflexão dos fatores psicológicos que estão presentes num líder *stewardship*. Da mesma forma, a disseminação da confiança, que por se basear em relacionamentos de longo prazo, pode servir como orientação a riscos. Davis, Schoorman e Donaldson (1997) complementam ao afirmar que o objetivo perseguido pelo líder *stewardship* é melhorar o desempenho, porque assim se integra os desenvolvimentos pessoal e organizacional.

Na busca por aplicação da *stewardship theory*, no campo de estudos da cadeia de suprimentos, poucas pesquisas declaram estar suportadas por esta referência teórica (DOLCI, 2013). Embora dissociados, alguns construtos desta teoria aparecem em muitos estudos sobre a cadeia de suprimentos. Entre eles: confiança (HANDFIELD, 2002; YEUNG, SELEN, ZHANG e HUO, 2009) e colaboração (DYER e NOBEOKA, 2000; OH e RHEE, 2008; TRAUTMANN, BALS e HARTMANN, 2009).

Por outro lado, alguns dos construtos identificados na *stewardship theory* também estão presentes na teoria da agência. Mas são abordados distintivamente, por conta dos fatores motivacionais que se distanciam, em função das origens comportamental e econômica de cada teoria. Nesse contexto, a discussão das motivações só apareceu com o surgimento da *stewardship theory*, pois a visão econômica até então se configurava praticamente como um paradigma. Apesar desse compartilhamento de construtos entre as duas teorias atribuem-se à *stewardship theory*, as discussões sobre motivação.

Outro ponto destacado na *stewardship theory* refere-se ao relacionamento. A análise realizada sobre mecanismos cognitivos e afetivos evidencia a busca por aproximação entre as partes que visam estabelecer laços de colaboração e confiança (HERNANDEZ, 2012).

Na cadeia de suprimentos, a *stewardship theory* postula que diferentes membros devem ser vistos como parceiros, com interesses que se harmonizam. Tal parceria é construída por meio de confiança e colaboração que se estabelecem pelos relacionamentos entre as organizações (DOLCI, 2013).

Ao analisar as relações entre fabricantes e distribuidores de eletrodomésticos na China, Luo *et al.* (2010) estudaram a aplicação de relacionamento e contratos, como elementos de governança. Um outro estudo sobre as relações transacionais financeiras entre organizações de uma cadeia de suprimentos, Vosselman e Van der Meer-Kooistra (2009), avaliaram a aplicação de controle, como elemento para construir confiança, e como a confiança gera relacionamento de longo prazo. Contratos jurídicos foram adotados como prática de controle, que incluíam incentivos e penalizações para evitar oportunismo e gerar comportamentos adequados.

Heide *et al.* (2013) pesquisaram a efetividade de controles, aplicados nas relações entre fornecedor-fabricante e fabricante-distribuidor do setor de vestuário norte-americano. Enquanto elemento de governança, o propósito do controle foi atacar o comportamento oportunista e maximizar o desempenho de fornecedores e distribuidores. Relatam-se resultados contingenciais, sob a alegação de que controles rigorosos podem reduzir o oportunismo, à custa de desempenho inferior.

Alianças estratégicas no desenvolvimento de tecnologia de informação intensiva foram o meio pesquisado por Lee e Cavusgil (2006) para verificar o impacto dos elementos de governança contrato e relacionamento sobre o desempenho da cadeia de suprimentos. Neste estudo, citam que relacionamento viabiliza o acesso a confiança, e os contratos objetivam a redução de riscos. Sob a influência de alta pressão do mercado como variável de controle, os

autores concluem que o relacionamento gera melhor nível de desempenho do que as alianças governadas por elementos contratuais.

Newton, Agrawal e Wollenberg (2013) analisaram o impacto de incentivos (recompensas e penalidades) e instituições (contratos), sobre a motivação dos participantes da cadeia de suprimentos agrícolas. Nesse contexto, o foco da motivação proposta visava uma mudança comportamental. Os resultados apontaram influências desses elementos de governança. Com o objetivo de mitigar riscos aplicáveis ao relacionamento em cadeias de suprimentos globais, Arnold, Benford, Hampton e Sutton (2012) analisaram organizações globais que implementaram ferramentas sistêmicas de gestão de riscos, como forma de controle. Seus resultados indicaram que a redução de riscos abre espaço para relacionamentos colaborativos e compartilhamento de conhecimento.

O Quadro 3 apresenta um resumo dos elementos de governança que são suportados pelos conceitos estudados na *stewardship theory*.

Quadro 3 – Condições de troca e elementos de governança da *stewardship theory*

	Elementos de Governança						Autores	
	Colaboração	Confiança	Contratos	Controle	Incentivos	Motivação		Relacionamento
Condições de Troca	●		●				●	Luo <i>et al.</i> (2010)
	●							Dolci (2013)
		●	●	●	●			Vosselman <i>et al.</i> (2009)
		●	●				●	Lee e Cavusgil (2006)
				●				Heide <i>et al.</i> (2013)
				●				Arnold <i>et al.</i> (2012)
			●		●	●		Newton <i>et al.</i> (2013)

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Assim se conclui esta revisão das teorias de base. Consolida-se que alguns elementos de governança são comuns as duas teorias analisadas. Outros aparecem mais alinhados com os pressupostos da *stewardship theory*. A próxima seção apresenta outros conceitos necessários à compreensão do tema deste trabalho.

2.4 Condições de Troca e Elementos de Governança

Este estudo visa analisar como as condições de troca explicam a utilização de elementos de governança em cadeias de suprimentos. Em função disso, a possível complementariedade das duas teorias apresentadas possibilita ampliar o conjunto de elementos de governança que atuam diante de condições de troca, a serem analisados teórica e empiricamente (BLOME, 2013). Considerando a cadeia de suprimentos como o meio onde ocorrem as relações diádicas, vale ressaltar que nesse ambiente se encontram as condições de troca, que exercem influência sobre essas relações. Por conseguinte, a aplicação de elementos de governança visa atuar diante de tais condições, permitindo apenas as influências desejáveis às relações diádicas.

Primeiramente, tanto os elementos de governança quanto as condições de troca foram selecionadas porque são recorrentes nos estudos ligados a cadeia de suprimentos, conforme demonstram os Quadros 2 e 3.

Condições de troca é termo escolhido para representar o grupo de fatores que atuam sobre as relações diádicas, e que inserem certo grau de incerteza ou exposição desfavorável (POPPO e ZENGER, 2002). Tais fatores interferem no ambiente das relações interorganizacionais da cadeia de suprimentos. Já os elementos de governança agrupam mecanismos que são utilizados em cadeias de suprimentos. Storey *et al.* (2013) argumentam que elementos de governança são o meio de regulação ou de influenciar comportamentos para atingir os objetivos planejados por uma organização. O autor complementa que os elementos de governança formais são oriundos da teoria da agência e que os elementos informais são baseados na dinâmica das relações interorganizacionais. Para Wallenburg *et al.* (2014), os elementos de governança são proteções que as firmas utilizam para governar suas trocas interorganizacionais e, com isso, minimizar sua exposição ao oportunismo. Burkert *et al.* (2012), complementa o conceito de Wallenburg ao incluir proteção aos custos de transação e a promoção continuada de relacionamentos.

Ao todo, três fatores encontrados na teoria da agência e na *stewardship theory* caracterizam-se como condições de troca, isto é, fatores presentes em relações diádicas em uma cadeia de suprimentos e que podem influenciar a utilização de elementos de governança. As três condições de troca são retomadas e sintetizadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Conceitos das condições de troca

Condição de troca	Definição	Principais autores
Oportunismo	Satisfação do interesse próprio através de vantagem obtida pela falta de informação da outra parte.	(Williamson, 1975)

Poder	É a combinação de elementos organizacionais, individuais e relacionais, coordenada para influenciar a outra parte.	(Meehan e Wright, 2012)
Risco	Configura-se como a exposição ao oportunismo, e as fontes de risco em uma cadeia de suprimentos são: disponibilidade de materiais, número de fornecedores, demanda, análise <i>make-or-buy</i> , riscos de estoques e substituição de materiais.	(Kraljic, 1983; Hernández-Espallardo <i>et al.</i> , 2010)

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

As teorias revisadas também permitem identificar sete elementos de governança, sintetizados no Quadro 5. Tais elementos de governança não são próprios de uma teoria ou outra. Os Quadros 2 e 3 evidenciam que um mesmo elemento pode servir aos propósitos de uma governança orientada tanto pela teoria da agência, quanto pela *stewardship theory*. Portanto, argumenta-se que cabe ao gestor utilizar a orientação mais compatível com suas convicções (DAVIS, SCHOORMAN e DONALDSON, 1997).

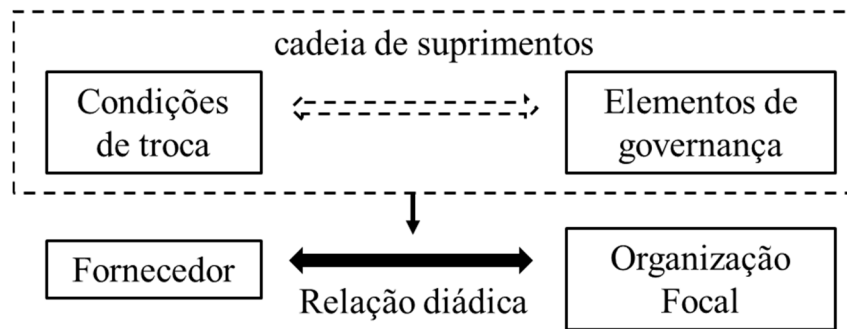
Quadro 5 – Conceitos dos elementos de governança

Elemento de governança	Definição	Principais autores
Colaboração	Representa a ação conjunta de duas ou mais organizações, inseridas em uma cadeia de suprimentos, através do compartilhamento de experiências.	(Dyer e Singh, 1998; Hernández-Espallardo <i>et al.</i> , 2010)
Confiança	É a medida na qual uma organização acredita que sua parceira de negócios é honesta e benevolente. Visa a redução de riscos, o envolvimento mútuo e lealdade recíproca entre cliente e fornecedor.	(Davis, Schoorman e Donaldson, 1997; Handfield, 2002; Yeung <i>et al.</i> , 2009)
Contrato	Instrumentos legais formais que desenvolvem confiança ao longo do tempo, e quando exitosos, conduzem a aceitação de contratos informais entre clientes e fornecedores. Os contratos formais demandam fiscalização e por isso, geram custos adicionais. Em contrapartida, os contratos informais, reduzem tais custos.	(Dyer e Singh, 1998; Handfield, 2002; Handley e Benton, 2012)
Controle	É um processo que estabelece metas, supervisiona e avalia progressos, gerando feedbacks e eventuais mudanças, em busca do desempenho esperado, que se apresenta sob duas formas: controle sobre resultados e controle sobre comportamentos.	(Hernández-Espallardo <i>et al.</i> , 2010)
Incentivo	Oferta de cooperação, regramentos e recursos, penalidades e recompensas que visam motivar a cadeia de suprimentos a atender propósitos da organização cliente. Sua aplicação pode tanto incentivar, como também desestimular organizações, senão forem reconhecidos os fatores motivacionais de cada relação diádica.	(Dyer e Nobeoka, 2000; Handley e Benton, 2012)
Motivação	É dada pela remuneração monetária e decorrente lucratividade que é auferida pelos envolvidos em uma cadeia de suprimentos, a partir da criação de produtos e serviços. Uma vez satisfeito este pré-requisito, condições mais complexas se colocam, tais como a obtenção de confiança e colaboração.	(Dyer e Nobeoka, 2000; Cox <i>et al.</i> , 2001)
Relacionamento	Relação de longo prazo, mútua e baseada no intenso compartilhamento de informações e conhecimento que objetiva reduzir custos de transação e permitem o acesso a colaboração.	(Dyer e Singh, 1998; Dubois e Fredriksson, 2008)

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O principal objetivo deste trabalho é analisar a relação entre as condições de troca e os elementos de governança. Entende-se que ambos os fatores estão contidos na relação diádica, existindo uma interação entre si. A Figura 2 representa o esquema de pesquisa que ilustra a visão geral deste trabalho.

Figura 2 – Esquema de pesquisa



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Conforme a Figura 2 ilustra, a utilização dos elementos de governança diante de condições de troca ocorre no ambiente da cadeia de suprimentos. Mas, essa interação é peculiar em cada relação diádica. Por exemplo, risco é uma condição de troca que pode implicar em desabastecimento de materiais em uma relação diádica, mas também pode significar perigo à saúde das pessoas em outra. Em cada caso, o elemento de governança a ser utilizado pode ser diferente e, a partir disso, projeta-se a utilização de elementos de governança, explicada pelas condições de troca existentes nas relações diádicas.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa realizada tem como objetivo a análise das condições de troca – oportunismo, poder e riscos – para explicar a utilização de elementos de governança em cadeias de suprimentos. Inicialmente, foi realizada uma revisão de literatura, que proporciona um referencial teórico capaz de cobrir os principais elementos desta pesquisa. Foram explorados os conceitos de cadeia de suprimentos e governança, bem como a revisão das teorias de base, de onde se originam os construtos considerados neste trabalho, como as condições de troca e os elementos de governança.

O desenvolvimento da pesquisa, incluindo os elementos necessários para o cumprimento das exigências acadêmicas quanto ao rigor, relevância e resultados, está detalhado nas próximas seções deste capítulo.

3.1 Caracterização da Pesquisa

A característica explanatória deste estudo é definida pelo teor da pergunta de pesquisa. A intenção de investigar, “como” as condições de troca explicam a utilização dos elementos de governança em cadeia de suprimentos, sugere uma análise do processo decisório que ocorre na organização focal. Dessa forma, este estudo caracteriza-se como explanatório, porque visa explicar como tais decisões ocorrem na organização focal. Por consequência, define-se o método de pesquisa qualitativo para a realização deste trabalho.

O estudo de caso é a estratégia de pesquisa escolhida porque visa examinar acontecimentos contemporâneos, em que o ambiente não permite a manipulação de comportamentos (YIN, 2001). Nota-se a aderência dessa definição à proposta desta pesquisa porque decisões, em nível de governança da cadeia de suprimentos, consistem em um contexto real, onde o pesquisador não exerce influência sobre o fenômeno em estudo.

Este estudo é também caracterizado por analisar um caso único com unidades incorporadas. Essa condição é explicada porque se trata de uma organização focal, mas com múltiplas unidades de análise (YIN, 2001), representadas pelas relações diádicas da empresa com seus fornecedores. Especificamente, a cadeia de suprimentos da organização focal é formada por fornecedores de materiais, serviços corporativos e serviços de instalação.

3.2 Seleção do Caso e Unidades de Análise

A pesquisa empírica foi realizada na Hyundai Elevadores do Brasil Ltda. A escolha dessa organização leva em conta as características do mercado nacional de elevadores, bem como a inserção da Hyundai, como um novo competidor nesse cenário.

A Hyundai é um dos conglomerados organizacionais, que na Coreia do Sul, são chamados de *chaebols*. Esse nome é dado aos grupos de organizações cuja composição acionária inclui investidores nacionais e internacionais, mas sobretudo, possuem forte participação societária familiar (LIM, 2005). No caso da Hyundai, tal participação atinge cerca de 30%. Além da Hyundai, a Samsung, LG e KIA são empresas que atuam no Brasil e que também são conhecidas como *chaebols* em seu país de origem. A Hyundai elevadores possui um faturamento de um bilhão, duzentos e quarenta milhões de dólares (NAM, 2015) e perfila-se entre outras empresas do grupo, que atuam em mercados variados, onde se encontram a Hyundai Eletrônicos, a Hyundai Motors, Hyundai Petroquímica, entre outros.

A Hyundai elevadores do Brasil, localizada em São Leopoldo, é a primeira subsidiária situada fora da Ásia. Além da matriz na Coreia do Sul, a empresa mantém também uma subsidiária na China. A unidade brasileira foi inaugurada em 2014, é resultante de um investimento de sessenta e cinco milhões de reais, além de possui capacidade instalada para a produção de trezentos elevadores por mês. O dimensionamento dessa capacidade produtiva compatibiliza com a meta estratégica de conquistar dez por cento do mercado de elevadores do Brasil, até 2017.

No que tange as políticas e diretrizes de relacionamento com fornecedores, tais informações são mantidas sob o controle do diretor de compras, que compõe a alta gestão da empresa em conjunto com outros três profissionais, todos de origem coreana. Eles assumem as posições de direção industrial, de engenharia e do administrativo-financeiro. As regras de negócio da matriz são recebidas pelo grupo gestor local, que por sua vez, as desdobra em ordens de comando para as equipes de operação.

A escolha dessa empresa se justifica pela importância que a cadeia de suprimentos possui para a organização focal. A Hyundai atua no mercado de elevadores, no qual a cadeia de suprimentos tem importância destacada, sobretudo porque tem contato direto com o cliente da empresa. Essa relação, entre o fornecedor da indústria e seu cliente, ocorre após a entrega do elevador no canteiro de obra da organização cliente. Depois de recebido o produto, uma

empresa contratada pela Hyundai presta o serviço de montagem e instalação do elevador, no prédio ainda em construção. Dessa forma, o nível de serviço prestado pode afetar a noção de satisfação da organização cliente, e isso é um motivo para que a Hyundai mantenha uma governança efetiva sobre essa relação.

A Hyundai atua desde 2014 no Brasil e ainda está desenvolvendo a sua cadeia de suprimentos local. A dependência de componentes importados é alta e as relações com os fornecedores nacionais são recentes. Devido à extensão geográfica do país, o mercado de elevadores no Brasil exige o desenvolvimento de estruturas de atendimento, capazes de cobrir todo o território nacional. A compreensão desse cenário é importante porque evidencia a relevância da cadeia de suprimentos, em especial para a Hyundai. Isso porque é uma empresa em processo de consolidação, inserida em um mercado aparentemente diferente dos modelos conhecidos, que são os mercados coreano e chinês.

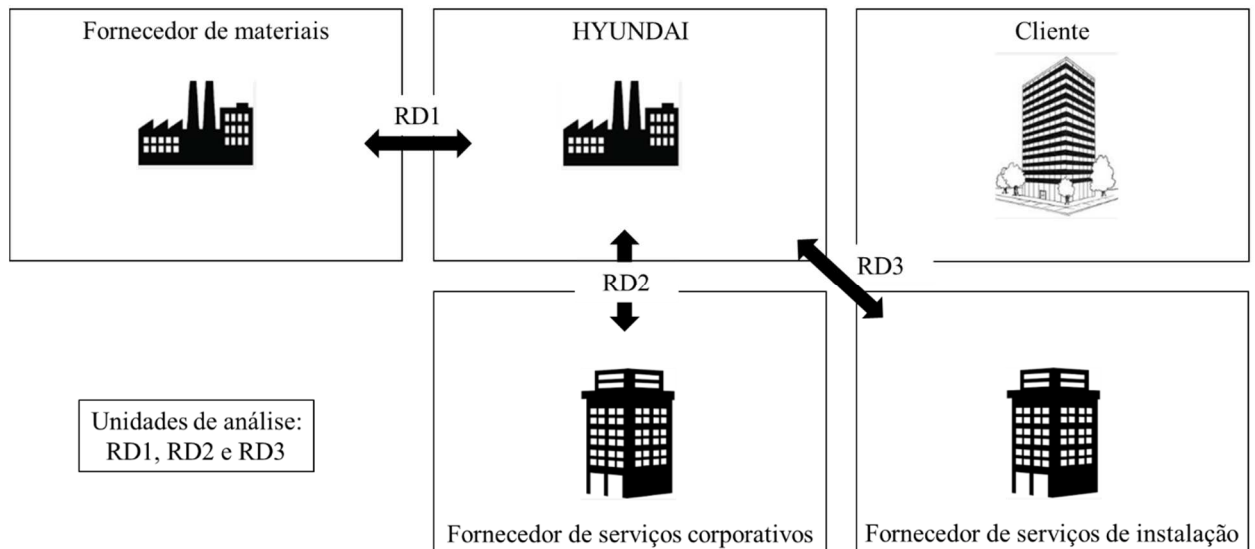
Entretanto, o mercado de elevadores no Brasil já conta com uma cadeia de suprimentos especializada, desenvolvida por concorrentes que atuam no país há mais de trinta anos. Por um lado, isso pode configurar uma desvantagem, porque é preciso tempo para se desenvolver tamanha estrutura, o que os concorrentes já possuem. De outro, isso permite a Hyundai avaliar esse mercado fornecedor e identificar oportunidades, que podem ser implementadas em sua própria cadeia de suprimentos, como diferencial competitivo.

A escolha do caso da Hyundai para responder à pergunta de pesquisa se explica pela disponibilidade dos elementos necessários para o estudo proposto, associada à fase de desenvolvimento da cadeia de suprimentos, bem como o seu processo de governança. Outro ponto importante é o fato de que a cadeia de suprimentos da Hyundai proporciona o estudo de múltiplas unidades de análise.

A unidade de análise deste trabalho é a relação diádica da cadeia de suprimentos. A recuperação desse foco visa delimitar os fenômenos a serem observados, bem como os documentos que serão analisados. Ao todo, três tipos de relações diádicas foram avaliadas. A primeira relação diádica ocorre entre a organização focal e seus fornecedores de materiais, como, por exemplo, chapas de aço e materiais elétricos. A segunda relação diádica ocorre entre a organização focal e fornecedores de serviços corporativos. Planos de saúde e alimentação são exemplos desse tipo de serviço. A terceira relação diádica associa a organização focal ao fornecedor de serviços de instalação.

Diante disso, a proposta de avaliar essas três relações diádicas tem por objetivo verificar a utilização de diferentes elementos de governança em cada caso. Assim, abrange-se de forma mais completa as relações cliente fornecedor desta cadeia de suprimentos. A Figura 3 evidencia esta caracterização, ao ilustrar as relações diádicas identificadas pelas siglas RD1, RD2 e RD3.

Figura 3 – Unidades de análise



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

É importante esclarecer que o autor deste trabalho atua na empresa onde a pesquisa empírica foi realizada, e possui relacionamento profissional com alguns dos entrevistados. A partir dessa declaração, se evidencia a preocupação de evitar ao máximo qualquer viés nas respostas obtidas, por meio da oferta de total anonimato, o que é uma característica da técnica de coleta de dados empregada nesta pesquisa.

O fornecedor de materiais escolhido é uma empresa situada em Caxias do Sul, fabricante de componentes elétricos. É o principal fornecedor dos chicotes elétricos, que são responsáveis pela condução das informações de controle eletrônico do elevador, ao longo da extensão do prédio em que este foi instalado. Esta empresa atua no mercado de chicotes elétricos há 10 anos e possui em sua carteira de clientes, outras empresas conhecidas tais como a Agrale e a Randon. Conta com 105 colaboradores, sendo que os negócios com a Hyundai acumulam cerca de sete por cento do seu faturamento anual. A empresa é brasileira, de propriedade de dois sócios, que assumem as posições de diretor comercial e diretor técnico.

A escolha dessa empresa leva em conta o fato de ter sido um dos primeiros fornecedores a ser desenvolvido no Brasil para abastecer a Hyundai com produtos de engenharia. Isso

significa que os chicotes elétricos não são produtos prontos, disponíveis em prateleira. Ao contrário, são produtos fabricados segundo as especificações técnicas da Hyundai, o que obriga ambas as empresas a manterem um relacionamento desde o início da fase de desenvolvimento. Além disso, trata-se de um produto de alto valor agregado, uma vez que figura entre os dez componentes de maior custo, na composição desse atributo para um elevador. Portanto, os critérios que justificam essa escolha são a importância técnica do produto comprado, aliada a relevância estratégica do fornecedor, por seu impacto de custos.

Para a segunda díade, o fornecedor de serviços corporativos escolhido é o prestador de serviços de alimentação. Trata-se de uma organização global, de origem francesa, que impulsionou suas operações no Brasil, a partir de 2008, quando iniciava o processo de aquisição de organizações nacionais, ligadas ao seu ramo de atuação. Com um faturamento anual superior a dezenove bilhões de euros, emprega mais quatrocentas mil pessoas em todo o mundo e ocupa a posição de décima nona maior empregadora do planeta (VALIM, 2016). No Brasil, a empresa fatura dois bilhões e meio de reais por ano e emprega trinta e cinco mil pessoas. Na Hyundai Elevadores, conquistou o contrato de fornecimento do serviço de alimentação há um ano e opera com cinco empregados.

A escolha dessa empresa se justifica por que atribui a análise dessa relação diádica a condição de ser uma organização maior do que a Hyundai, nos panoramas global e nacional, em termos de faturamento e porte estrutural. Ademais, o serviço de alimentação é caracterizado pelo rigor sanitário legal, já que há uma constante preocupação com a saúde das pessoas.

Por fim, um fornecedor de serviços de instalação compõe, juntamente com a Hyundai, a terceira unidade de análise. A empresa escolhida é de pequeno porte. Ao todo, cinco pessoas atuam nessa pequena organização, em que o proprietário também atua na atividade operacional de instalação dos elevadores. Essa empresa iniciou suas operações há 10 meses e partiu da experiência de seu proprietário, que por 15 anos trabalhou na manutenção de elevadores da Thyssen Kroupp, um dos concorrentes consolidados da Hyundai no Brasil. O porte da empresa não é um ponto de destaque nessa díade, uma vez que as micro e pequenas empresas caracterizam o perfil majoritário dos fornecedores da Hyundai, para a prestação do serviço de instalação.

O motivo que explica a escolha dessa empresa é a sua condição de prestador de serviços no estado do Rio Grande do Sul. Isso porque a estrutura de suporte à instalação de elevadores das Hyundai situa-se em São Paulo. Tal condição imprime uma provável dificuldade de

governança, por conta da maior atenção destinada as outras regiões do país, onde o volume de vendas é mais expressivo. Num contexto em que a percepção do cliente da Hyundai sobre seu produto está diretamente ligada ao bom desempenho do serviço de instalação, encontra-se a justificativa maior para a escolha dessa empresa. Isso por entender, que se trata de uma condição que expõe certa fragilidade, o que pode representar um desafio à estrutura de governança da cadeia de suprimentos.

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

A escolha de um roteiro semiestruturado de entrevistas, como instrumento de coleta de dados, está associada aos objetivos determinados por esta pesquisa qualitativa.

O instrumento de coleta de dados é dividido em três blocos, conforme Apêndice A. O primeiro bloco de perguntas é um diagnóstico e seu objetivo é preparar o entrevistado para o tema da pesquisa, conforme sugerido por Berent, Thompson e Italia (1959). O segundo bloco agrupa as perguntas relativas às condições de troca e o terceiro, traz as perguntas sobre os elementos de governança. O Quadro 6 mostra a organização do roteiro semiestruturado.

Quadro 6 – Formatação do instrumento de pesquisa

Bloco	Categorias	Número de perguntas	Fontes
A Diagnóstico	Cadeia de suprimentos e Governança	9	(Connolly e Caffrey 2011; Teixeira e Lacerda, 2010; Cox, Sanderson e Watson, 2001)
B Condições de troca	Oportunismo	3	(Huang <i>et al.</i> , 2014; Müller e Gaudig, 2011; Davis, Schoorman e Donaldson, 1997; Williamson, 1975)
	Poder	3	(Cox, Sanderson, e Watson, 2001; Meehan e Wright, 2012, Luo <i>et al.</i> , 2010; Müller e Gaudig, 2011)
	Risco	3	(Wiengarten <i>et al.</i> , 2013; Lee e Cavusgil, 2006; Williamson, 1975)
C Elementos de governança	Colaboração	3	(Dyer e Singh, 1998; Hernández-Espallardo <i>et al.</i> , 2010; Luo <i>et al.</i> , 2010; Huang <i>et al.</i> , 2014; Storey <i>et al.</i> , 2013)
	Confiança	4	(Huang <i>et al.</i> , 2014; Storey <i>et al.</i> , 2013; Vosselman <i>et al.</i> , 2009; Lee e Cavusgil, 2006; Davis, Schoorman e Donaldson, 1997; Handfield, 2002)
	Contrato	4	(Dyer e Singh, 1998; Handfield, 2002; Handley e Benton, 2012)
	Controle	2	(Handfield, 2002; Handley e Benton, 2012; Huang <i>et al.</i> , 2014; Storey <i>et al.</i> , 2013)
	Incentivo	3	(Dyer e Singh, 1998; Handley e Benton, 2012; Hernández-Espallardo <i>et al.</i> , 2010)
	Motivação	3	(Dyer e Singh, 1998; Newton <i>et al.</i> , 2013; Hernandez, 2007)
	Relacionamento	2	(Dyer e Singh, 1998; Dubois e Fredriksson, 2008; Luo <i>et al.</i> , 2010; Lee e Cavusgil, 2006)

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Atribuir validade externa à pesquisa é uma atividade possível de ser cumprida, já na fase de definição do projeto (YIN, 2001). Com esse foco, a elaboração do roteiro semiestruturado para este trabalho, baseia-se no instrumento de pesquisa qualitativa de uma tese de doutorado. Dolci (2013) sugere um modelo para avaliar a influência dos investimentos em tecnologia da informação (TI), na governança da cadeia de suprimentos e seu desempenho. Esta tese aborda o tema da governança na cadeia de suprimentos, assim como os elementos utilizados pelas organizações para realizar esse processo. O estudo desses elementos de governança é o ponto comum entre a tese e esta dissertação.

A capacidade de generalização é uma evidência de validade externa (YIN, 2001). Apesar disso, a validade externa não está assegurada nesta pesquisa porque seus resultados idiossincráticos estão baseados na tomada de decisão dos gestores entrevistados. Isso se explica

pela influência de parcela pessoal e particular com que cada gestor responde sobre os elementos de governança aplicados sobre cada condição de troca. Por conta disso, a eventual replicação deste estudo de caso pode trazer resultados diferentes dos obtidos nesta pesquisa, o que restringe sua capacidade de generalização.

A validação de construto foi obtida por meio da submissão do instrumento de pesquisa à avaliação de especialistas. Operacionalmente, o instrumento de pesquisa desta dissertação foi validado por dois especialistas, pesquisadores do tema cadeia de suprimentos. Uma das sugestões dos especialistas foi a substituição do termo “mecanismo de governança” por “elemento de governança”. Segundo um dos doutores consultados, o termo mecanismo restringe a abrangência dos sete conceitos elencados sob essa classificação, atribuindo a esses uma conotação mais operacional e menos estratégica. Já o termo “elemento” propicia maior amplitude quanto à utilização desses mesmos conceitos. Essa mudança explica a diferença entre o termo utilizado como palavra-chave para o processo de consulta as bases de dados e o termo escolhido para este trabalho.

Sendo assim, duas entrevistas-teste foram realizadas com gestores da organização focal, antes do início da coleta de dados formal. Os entrevistados relataram que as perguntas são claras e exigem respostas bem elaboradas. Isso porque indagam sobre conceitos conhecidos, tais como confiança e motivação, mas que não precisam ser explicados nas relações de cotidiano. Diante do bom nível das respostas obtidas nessa fase, não houve a necessidade de mudança no instrumento de pesquisa. Os dados coletados nesses testes foram descartados.

A validade de construto também é resultante da consulta a outras fontes de evidências (MENTZER e FLINT, 1997). Por sua caracterização como estudo de caso único incorporado, três relações diádicas foram analisadas, a partir das fontes de evidências a que se teve acesso. As entrevistas em profundidade configuram-se como a primeira fonte de evidência e a outra é a análise de documentos que se realizou por meio de contratos.

Com o objetivo de obter validação interna, a análise das evidências adotou a estratégia de adequação ao padrão, por meio de explanação concorrente como padrão (YIN, 2001). Dessa forma, o resultado da análise dos dados obtidos nesta pesquisa é comparado aos resultados de outras pesquisas já apresentadas na fundamentação teórica desta dissertação.

3.4 Técnica de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade, com roteiro semiestruturado. Esse tipo de roteiro busca o acesso a informações de forma ampla e rica em detalhes, porque permite ao entrevistado a oportunidade de expressar seu ponto de vista (BERENT *et al.*, 1959). As entrevistas em profundidade foram realizadas com os gestores responsáveis pelas relações diádicas que ocorrem na cadeia de suprimentos da Hyundai. De um lado foi entrevistado o gestor da organização fornecedora que conhece o relacionamento da sua empresa com a Hyundai. De outro, o gestor da Hyundai, que é responsável pela relação com esta organização específica. A partir disso, assegurou-se a obtenção de dados consistentes, sem o viés da desinformação ou desconhecimento do tema em análise.

O cuidado na escolha dos entrevistados é evidenciado por suas posições na estrutura organizacional de suas respectivas empresas, e também pelo vínculo direto com as relações diádicas que representam as unidades de análise deste estudo. Tanto os gestores da organização focal quanto das empresas fornecedoras possuem autoridade e poder de decisão para a realização de acordos e implementação de elementos de governança. E por serem pessoas que estão à frente das negociações estratégicas entre as organizações, detêm conhecimento suficiente para fornecerem informações relevantes, com a riqueza de detalhes que é esperada.

Na organização focal, as entrevistas foram realizadas com diferentes gestores, de acordo com seus vínculos a cada tipo de relação diádica. Para a relação com os fornecedores de materiais, os gestores das áreas de compras e desenvolvimento foram os entrevistados. Para a relação com fornecedores de serviços corporativos foi entrevistado o gestor da área de recursos humanos. Por fim, para a relação com fornecedores de serviços de instalação, o gestor de instalações foi o respondente.

A primeira relação diádica ocorre entre a organização focal e seu fornecedor de materiais. Exclusivamente nessa relação, dois gestores da Hyundai foram entrevistados. Isso porque os materiais que são adquiridos desse fornecedor são componentes do elevador. Tal fato demanda relacionamento técnico e comercial constante, uma vez que a evolução do produto da Hyundai é dependente da atualização dos componentes obtidos de seus fornecedores.

Todas as entrevistas foram previamente agendadas com cada gestor, visando com isso obter desse profissional, o máximo de dedicação para o tema da entrevista. O local de realização das entrevistas propiciou ao respondente um ambiente neutro, isto é, fora do seu ambiente de trabalho. Dessa maneira, eventuais interrupções provocadas por situações de cotidiano foram evitadas. De modo a permitir o aproveitamento máximo das informações coletadas as

entrevistas foram gravadas. O Quadro 7 apresenta a distribuição das entrevistas entre as unidades de análise.

Quadro 7 – Lista geral de entrevistados

Relação diádica	Atores envolvidos	Entrevistado	Identificação
RD1	Hyundai	Gestor de Compras	GCH
		Gestor de Desenvolvimento	GDH
	Fornecedor de materiais	Diretor Comercial	DCW
RD2	Hyundai	Gestor de recursos humanos	GAH
	Fornecedor serviços corporativos	Gestor de relacionamento	GRS
RD3	Hyundai	Gestor de instalações	GIH
	Fornecedor serviços instalação	Proprietário	PAE

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Durante o processo de coleta de dados, foi concedido o acesso a análise de documentos, entre eles contratos *e-mails* e atas de reuniões, que evidenciam acordos de operação entre a Hyundai e seus fornecedores.

3.5 Técnica de Análise de Dados

A análise de conteúdo é a técnica a ser utilizada neste trabalho. A razão dessa escolha está na sua forma, que exige a definição de regras de análise, a determinação de categorias para a interpretação dos dados e, afinal, os critérios de confiabilidade e validade (MAYRING, 2000). Portanto, a escolha da análise de conteúdo tem por objetivo proporcionar a esta pesquisa o estabelecimento do rigor científico almejado.

De acordo com o formato da técnica de análise definida, regras de análise foram estabelecidas. Como resultado de cada entrevista, o pesquisador teve a sua disposição a própria gravação da entrevista, suas anotações e os eventuais documentos que foram disponibilizados.

Ao todo foram conduzidas sete entrevistas. A separação do material disponível permitiu a elaboração de três relatórios distintos, dedicados a cada tipo de relação diádica analisada, o que conclui a primeira regra de análise.

A segunda regra de análise é a comparação entre as respostas obtidas da organização focal e dos fornecedores escolhidos em cada relação diádica. A comparação foi feita a partir da conferência de cada uma das respostas com a mesma pergunta do roteiro de pesquisa. De modo geral, o mesmo roteiro semiestruturado foi aplicado na entrevista com as duas partes da relação diádica. Pequenas adaptações foram feitas no roteiro de entrevistas destinado aos fornecedores, apenas para direcionar as perguntas à empresa respondente. Em linha com o objetivo desta pesquisa, o que se esperava com essa comparação era apurar, sob o viés da diferença de perspectiva entre cliente e fornecedor, como as condições de troca explicam a utilização de elementos de governança na cadeia de suprimentos.

A terceira e última regra de análise é a associação dos resultados obtidos com a referência teórica. A intenção disso é verificar a concordância entre o relato dos entrevistados, com as proposições da teoria. Por exemplo, a utilização de um determinado elemento de governança, em função de condições de troca específicas de uma determinada díade. Genericamente foram analisadas a intenção do gestor da organização focal, a percepção do gestor da organização fornecedora e a proposição descrita na teoria da agência ou *stewardship theory*.

Seguindo a análise de conteúdo, os próximos componentes são a determinação de categorias para a interpretação dos dados e os critérios de confiabilidade e validade. Tais categorias são apresentadas, distribuídas em subcategorias, bem como os seus respectivos critérios, conforme apresenta o Quadro 8.

Quadro 8 – Categorias e critérios da análise de conteúdo

Categorias	Subcategorias	Crítérios	Detalhe
Condições de troca	Oportunismo	Baixo	Baixo: Pouca ênfase do entrevistado ao falar sobre o conceito.
		Moderado	Moderado: Ênfase ponderada ao mencionar o conceito.
	Risco	Alto	Alto: Resposta enfática quanto a presença do conceito.
	Poder	Equilíbrio	Relação diádica com simetria de poder.
Assimétrico		Relação de poder diferente entre as partes.	
Elementos de governança	Colaboração	Moderada Forte	Moderada: Ênfase moderada ao falar sobre a utilização do elemento de governança
	Confiança		
	Contrato		
	Controle		
	Incentivo		Forte: Resposta enfática quanto a utilização do elemento de governança
	Motivação		
	Relacionamento		

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Os critérios estabelecidos são utilizados para determinar a noção de intensidade da presença das condições de troca, bem como da utilização dos elementos de governança em cada relação diádica analisada. Com tais parâmetros, evidencia-se como se chegou aos resultados que são apresentados neste trabalho. A partir dos relatos dos entrevistados, a inferência efetuada seguiu esses critérios, para assim permitir rastreabilidade aos resultados encontrados.

Em resumo, a escolha da análise de conteúdo como técnica para a análise de dados se justifica por apresentar um formato adequado e compatível com os propósitos desta pesquisa. A resposta à pergunta de pesquisa, precisa conter explicações quanto a utilização de elementos de governança, a partir das condições de troca que se colocam na cadeia de suprimentos. Tais explicações são advindas de organizações, que se relacionam como fornecedor e cliente, mas que possuem pontos de vista diferentes. Por isso, a técnica de análise de conteúdo se encaixa, como uma forma organizada de apresentação desses dados e prepara assim, a compreensão do material obtido, para o desenvolvimento de conclusões fundamentadas.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Conforme proposto, três relações diádicas diferentes foram utilizadas para compor este estudo de caso com unidades incorporadas. A análise de dados é apresentada em três partes, de modo a separar os resultados de cada uma das três relações diádicas. Em primeiro lugar, desenvolve-se a análise na relação Hyundai – fornecedor de materiais, depois a relação Hyundai – fornecedor de serviços corporativos e, enfim, a relação da Hyundai com seu fornecedor de serviços de instalação. Por meio dessa estratificação, pretende-se evidenciar os resultados idiossincráticos de cada díade, o que atende a primeira regra de análise definida no método. A análise de cada relação diádica é encerrada com uma figura, que apresenta uma noção de intensidade, tanto para as condições de troca, quanto para os elementos de governança presentes em cada caso. Tal intensidade é suportada por inferências, a partir da análise de conteúdo realizada para este trabalho.

A análise de cada uma das três relações diádicas é apresentada sob um mesmo formato, seguindo uma ordem padronizada, de acordo com as categorias de análise e já efetuando a comparação entre as respostas da organização focal e seus fornecedores. Em primeiro lugar, são analisadas as condições de troca. Depois os elementos de governança e, logo, a aplicação dos elementos de governança diante de condições de troca específicas. Com essa formatação, atende-se a segunda regra de análise prevista no método.

Na parte final deste capítulo, efetua-se uma integração abrangente que envolve duas análises comparativas, dedicadas à aplicação dos elementos de governança sobre as condições de troca. A primeira comparação é feita sobre as três relações diádicas de forma integrada. A outra análise compara resultados identificados neste estudo de caso com os exemplos mencionados na fundamentação teórica. Além de complementar a segunda regra de análise, essa parte suporta a validação interna almejada para este trabalho.

O cruzamento entre os resultados da pesquisa com as teorias de base conclui a análise proposta. Avalia-se a influência dos conceitos da teoria da agência e *stewardship theory* sobre a decisão dos gestores quanto à utilização dos elementos de governança diante das condições de troca. Com isso, a terceira regra de análise é atendida nesta parte do trabalho.

4.1 A Relação Hyundai: Fornecedor de Materiais

Esta seção é dedicada à análise das categorias vinculadas à relação que a Hyundai mantém com seu fornecedor de chicotes elétricos. Um elevador tem seu acionamento através de sistemas elétricos, o que demanda cabos, conectores, chaves elétricas, entre outros componentes mais complexos, em quantidade abundante. Isso implica em um volume de negócios relevante em termos financeiros, o que é comercialmente interessante para o fornecedor.

A organização fornecedora é identificada pela letra W, que é uma referência ao nome da empresa. O entrevistado foi o diretor comercial da empresa, devido ao seu maior nível de contato com a Hyundai. Para facilitar a compreensão, o Quadro 9 recupera as siglas que identificam os respondentes desta relação diádica.

Quadro 9 – Identificação dos entrevistados – relação diádica 1

Atores envolvidos	Entrevistados	Identificação
Hyundai	Gestor de Compras	GCH
	Gestor de Desenvolvimento	GDH
Fornecedor de materiais	Diretor Comercial	DCW

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

4.1.1 Condições de Troca

Inicialmente, os gestores entrevistados foram questionados sobre as condições existentes nas trocas entre as duas empresas. Esse conjunto de perguntas teve como objetivo compreender os parâmetros da relação que levam à adoção de elementos de governança.

Na relação diádica Hyundai – W, as respostas obtidas para a categoria denominada **risco** denotam alinhamento entre os entrevistados. Os exemplos de riscos listados nessa díade são problemas operacionais, tais como a falta de capacidade produtiva, desabastecimento e dificuldades de entrega ou, ainda, problemas de qualidade ligados aos produtos fornecidos. A citação a seguir evidencia a existência de tais exemplos de risco.

“...com a W, a gente está vulnerável em certas coisas, mas...não quer dizer que a gente está sofrendo com esses riscos...a questão da qualidade, a questão da entrega e do entendimento do negócio. Eu acredito que estes são os maiores riscos hoje...que a gente tem na cadeia de suprimentos”. (GCH)

Do outro lado, o gestor da empresa fornecedora aponta a dependência do cliente como uma fonte de riscos importante. DCW argumenta dessa forma: “...para mim, risco é sempre tu depender muito do cliente...perder a Hyundai de uma hora para outra...”. Tal risco é explicado em função dos investimentos específicos que a empresa faz, como por exemplo a manutenção de estoques. Nesse caso, em uma eventual perda desse cliente, tal investimento pode configurar-se como prejuízo.

A segunda condição de troca analisada foi **poder**. O GCH indicou que a W possui poder sobre a Hyundai, na medida em que reconhece sua condição de único fornecedor para os produtos que fornece. Em outras palavras, a percepção de dependência é a fonte de poder destacada, que se evidencia na citação a seguir.

“...poder da W sobre a Hyundai...onde a W sabe que é um fornecedor exclusivo, único, participou de projetos...ela tem um certo poder, na tomada de decisão em relação a nossa parceria...agora, se eu for falar de Hyundai para W, se eu souber que a W tem uma dependência de 60% ou 70% do faturamento com a Hyundai, eu posso ter uma relação diferente de poder”. (GCH)

Por outro lado, o GCH relata que atualmente a fonte de poder ligada a dependência do fornecedor é mais branda. É explicado que a Hyundai mantém ao menos duas fontes de fornecimento para cada material que sua produção de elevadores demanda. Isso inclui os chicotes elétricos que são fornecidos pela W. Além dessas fontes de fornecimento existe a alternativa de importação, que em condições de câmbio favorável permite a obtenção de materiais a custos competitivos em um curto espaço de tempo. Na relação de poder com a W se entende que ocorre assimetria de poder e tal assimetria é exercida, por exemplo, quando a Hyundai exige o atendimento de demandas urgentes.

“...exemplo, demandas urgentes que surgem...por mais que o cara (W) tenha a programação da produção dele, se a gente chegar...olha, eu quero esse JQPR (atendimento para problema de campo da Hyundai) aqui para esta semana...entrega isso antes dos outros pedidos...o cara vai reorganizar a produção dele...” (GDH).

Tal situação é um exemplo real, uma vez que a Hyundai atende a problemas de campo, isto é, a reposição de peças de elevadores que estão em manutenção. A velocidade no atendimento de problemas dessa ordem implica em tempo de espera, o que provoca a ausência de mobilidade entre os andares de um edifício comercial. Portanto, esse exemplo descreve uma

situação onde o poder é uma condição de troca presente nessa relação diádica, justificada pela necessidade de se atender o cliente final dessa cadeia de suprimentos.

Contraditoriamente o DCW não vê assimetria de poder entre a Hyundai e a sua empresa. Foi lembrado que desde a fase de desenvolvimento de produtos, em um momento em que a Hyundai ainda construía sua unidade fabril em São Leopoldo, as duas empresas atuaram de forma colaborativa, visando a viabilidade da nova fábrica de elevadores que se desenvolvia.

“Olha, eu acho que não existe (assimetria de poder) ...a Hyundai foi um exemplo muito bom, porque nós iniciamos o desenvolvimento, quando a Hyundai não tinha nem empresa ainda...só tinha um escritório lá na faculdade. A gente começou a fazer o desenvolvimento e começou do zero...e a gente ajudou muito a Hyundai...para chegar nos chicotes que estão hoje aí. ” (DCW)

O **oportunismo** é uma condição de troca que obteve consenso da parte dos gestores da Hyundai e da W. Todos os entrevistados iniciaram suas respostas atribuindo um caráter negativo à palavra. Portanto, suas respostas conferem ao oportunismo a conotação de algo indesejável.

De forma similar, os entrevistados não percebem oportunismo na relação entre a Hyundai e a W, como se observa nas falas dos gestores:

“...eu participei mais da fase de homologação deles, então...nesse período não houve...pensando W, exclusivamente, não teve. Os caras sempre jogaram limpo assim...” (GDH)

“Eu posso dizer para ti que não...não, em nenhum momento com a W, a gente se deixou levar pela questão de...único fornecedor...em relação a W, o cerne da nossa negociação é totalmente tranquilo” (GCH)

“...eu não vejo! Não...nem de um lado (W), nem de outro (Hyundai) ...nunca houve. ” (DCW)

O GDH reconhece o apoio que, durante a fase de desenvolvimento técnico, caracterizou a participação da W. Não foi lembrado nenhum fato que configurasse uma ação oportunista da W para a Hyundai ou o contrário. Ainda complementou que entre os concorrentes da W foram percebidos comportamentos oportunistas, por meio de propostas comerciais, cujos preços ofertados eram altos e incompreensíveis sob o ponto de vista técnico.

O GCH relata que em nenhum momento a W apresentou um comportamento oportunista. Reconhece que houveram situações de negociação comercial em que a W poderia agir de forma oportunista, mas que isso não ocorreu.

Em resumo, a relação diádica formada pela Hyundai e seu fornecedor de materiais é caracterizada pela presença de poder e risco. O oportunismo não é uma condição de troca percebida nesta relação pelos gestores entrevistados.

4.1.2 Elementos de Governança

Reconhecidas as condições de troca existentes nessa relação diádica, iniciou-se a análise dos elementos de governança. Nessa seção, as respostas obtidas indicam um foco mais abrangente, o que significa que os elementos de governança descritos não apresentam um vínculo direto com qualquer condição de troca. A utilização direcionada de elementos de governança diante das condições de troca é demonstrada em seção posterior específica.

O GDH responde sobre **confiança** desse modo: “...confiança é eu saber que eu vou largar...cem elevadores para a W fazer no mês que vem e saber que eles vão fazer...mesmo que eles não estejam cem por cento preparados, eles vão correr atrás...”. De uma forma geral, a Hyundai confia na competência e também confia na intenção da W. Isto é consenso entre os dois gestores da Hyundai que se relacionam com a W, dado o histórico positivo que caracteriza a relação entre as duas empresas, desde a fase de desenvolvimento da unidade fabril da Hyundai no Brasil.

“Confiança também, na questão mais técnica, de que a W tem a capacidade técnica para produzir na qualidade que eu preciso e que o processo de aprovação de amostras, vai se refletir ao longo de toda a cadeia produtiva...eu confio que ele tem essa capacidade. ” (GDH)

“...falando exclusivamente da W, eles sempre demonstraram uma intenção muito boa com a gente...sim...” (GCH)

Na relação com a Hyundai, o DCW entende que existe uma relação de confiança. Entretanto, confia certa dúvida ao responder quanto a sua confiança na intenção da Hyundai em atuar conforme os acordos estabelecidos: “...eu já tive mais confiança na Hyundai...hoje eu tenho um pouco menos. Porque às vezes me parece que a Hyundai não quer mais a W como fornecedor, quer buscar um outro, entendeu? Coisas da minha cabeça, da cabeça da W. ” (DCW). Na parte final da resposta, nota-se que tal receio é baseado na percepção

do diretor da empresa, ou seja, não parece haver motivos de ordem corporativa que justifiquem esta redução do nível de confiança.

Na análise do próximo elemento de governança, o GDH responde que não existem **contratos** formais com a W e quanto aos acordos informais, o gestor parece minimizar sua existência chamando-os de sinalizações. Em seu entendimento, exemplifica que um acordo informal seria verbalizar uma exclusividade de fornecimento ou oferecer garantias de fornecimento por determinado período. O trecho a seguir transcreve parte da resposta do GDH em que é negada a existência de acordos informais, na relação com a W.

“...eu compro de ti, mas eu não fiz nenhum acordo que eu vou comprar só deles, por exemplo...ok, tu és o meu fornecedor de fiação agora, mas eu não fiz nenhum acordo que eu vou ficar só contigo...eu estou olhando o mercado, em momento nenhum a gente chegou e falou não...está garantido, tua fatia da Hyundai aqui é essa...mesmo informalmente, a gente nunca disse isso para ele...eu...eu pelo menos, não sei...” (GDH)

Já o GCH entende que existem acordos informais nessa relação diádica. Em suas palavras: *“...eu acredito que sim...os e-mails que trocamos com a W são acordos informais, nessa linha...eu acredito que sim”*. O DCW confirma que não há contrato formal assinado com a Hyundai, que regulamente suas transações comerciais. O diretor da empresa descreve que desde o início da relação com a Hyundai foram sendo definidos alguns acordos informais.

“Falando em Hyundai...a W entrou aqui, porque é uma empresa diferente...não é um fornecedor de chicotes para elevador...bom então, vamos pegar a W para ser um chicoteiro para a Hyundai...e esse acordo, de certa forma foi dito...olha...vocês vão ser o nosso fornecedor exclusivo de chicote para elevador...a gente quer vocês”. (DCW)

Apenas o GDH nega a existência de contratos informais, o que gera discordância com as respostas dos outros gestores desta relação diádica. Infere-se que tal diferença é o resultado da compreensão pessoal do GDH, de que contratos informais provocariam vínculo comercial sob o qual não possui domínio. Os relatos do GCH e DCW amenizam essa aparente insegurança, porque são os responsáveis diretos sobre os acordos comerciais entre as empresas.

O elemento de governança analisado em seguida é **controle**. Ao interpretar a resposta do GDH, infere-se que controle é um elemento de governança de ordem operacional, com aplicação prática. Essa inferência baseia-se no relato do gestor, transcrito na citação a seguir.

“...um controle técnico que se tem, de processo é o controle de qualidade. É a inspeção de recebimento que o pessoal faz lá para ver se está conforme a nossa especificação...quando a gente está desenvolvendo o fornecedor, existem outros controles, como no caso da W, eu fiz relatório de amostras, eu testei...” (GDH)

A análise das respostas dos gestores dessa díade apresentou baixa incidência de controle como um elemento de governança.

Incentivos são explicados pelo GDH por meio da experiência obtida na fase de desenvolvimento da W como fornecedor da Hyundai. São mencionados desafios que foram oferecidos para a empresa superar, cuja recompensa seria a conquista da Hyundai como cliente.

“...usando a própria W como exemplo, a gente incentivou eles a produzir coisas que estavam além do escopo de produto deles. O escopo era basicamente fiação, chicotes elétricos e a gente incentivou eles, por ter uma certa similaridade, a fazer chaves de poço, que daí tem uma caixinha metálica, botões...então existe o incentivo...para que ele absorva mais itens...” (GDH)

Além da conquista do cliente, o GDH entende que proporcionar ao fornecedor o aumento da sua linha de produtos fornecidos é outra forma de incentivo. Também complementa que os desafios foram aceitos e superados pela W por méritos próprios, aliado a forma colaborativa com que as empresas atuaram. Por outro lado, o gestor responde que a Hyundai não possui uma política formal de incentivos a fornecedores. Por isso, declara que os fatos ocorridos são o resultado da aplicação da experiência das pessoas que estão diante da relação com o fornecedor: *“...não existe uma política de incentivos formal para fornecedores. Tudo o que foi feito para incentivar os fornecedores levou em conta a experiência de cada um dos profissionais da Hyundai”.* (GDH)

Incentivos foi um elemento de governança julgado com subjetividade pelo GCH. A citação a seguir apresenta um exemplo de incentivo, segundo a compreensão desse gestor.

“...o pagamento é uma forma de incentivar uma negociação...porque que eu estou dizendo o pagamento...ah, é uma obrigação? Eu não sei se o termo é obrigação...porque na verdade...deixa de pagar um fornecedor, para tu ver se ele vai estar motivado...uma empresa pagadora em dia, ela tem uma moral muito grande em termos de negócio...” (GCH)

É perceptível que o gestor de compras da Hyundai utiliza operações pertinentes ao processo de aquisição, o qual se inicia com a geração de uma necessidade de compra e se encerra com o pagamento que é devido pela entrega de um produto ou serviço, como incentivos.

Essa constatação habilita a inferência de que não há uma política de incentivos definida para o trato com fornecedores. Tal inferência foi confirmada pelo gestor de compras da Hyundai, através da resposta a seguir: “..., mas, eu acredito que a pergunta tua, em relação a incentivo é sobre a existência de algum tipo de premiação... melhor fornecedor do ano...hoje...não há um plano de incentivos para fornecedores...” (GCH)

O DCW também menciona que não existem incentivos de parte da Hyundai para a sua empresa. Em contrapartida, lembra que a W propiciou muitos incentivos para a Hyundai, desde a fase de desenvolvimento da relação entre as empresas. Como exemplo, cita atividades de redução de custos que foram efetivadas por conta de alterações de produto, sugeridas pela W.

“...a W, nesse tempo de desenvolvimento...deu muitos incentivos para a Hyundai... a gente mudou todo o produto e barateou muito o produto...o produto que a Hyundai pediu para desenvolver era muito mais caro do que esse que está sendo entregue...então a gente fez um belo trabalho de redução de custo.” (DCW)

Sob o ponto de vista do DCW, a realização de iniciativas de redução de custos configura-se como um incentivo. Sem as alterações realizadas, o produto que a Hyundai estaria comprando hoje teria uma competitividade de custos menor.

Os incentivos relatados pelos gestores da Hyundai são o resultado de suas compreensões sobre o que pode ser exemplificado como incentivo. Relatam-se assim as situações de início de relacionamento entre as empresas e as realizações de compromissos, tais como o pagamento devido pelo fornecimento de materiais. Todavia, o consenso entre os gestores da Hyundai, juntamente com a percepção do DCW sobre a ausência de incentivos mais ortodoxos, como premiações obtidas por resultados ou o atingimento de metas de fornecimento, consolida a inexistência desse elemento de governança nessa díade.

Outro elemento de governança analisado refere-se a **relacionamento**. Segundo o GDH, é possível vincular os contratos informais como um elemento de governança que incrementa o relacionamento “...a gente falou em acordos informais, eu acho que...colocar as cartas na mesa...deixar para o fornecedor claro, qual é a nossa intenção com ele...onde é que ele pode chegar, isso...faz parte do relacionamento”. (GDH)

O DCW exemplifica relacionamento associando a troca de informações com responsabilidade e clareza, sobre as atividades que envolvem a relação cliente fornecedor. São relatadas visitas, praticamente semanais, reuniões de acompanhamento de melhorias e novos desenvolvimentos.

“Olha, eu fiz muitas visitas aqui na Hyundai. De dois anos para cá, tinha épocas que eu vinha toda a semana. Eu vinha falar com o GDH, com o GCH para fazer melhorias, novos desenvolvimentos, essa troca via e-mail, telefone...pessoalmente...a Hyundai foi muitas vezes na W, ...até o presidente da qualidade da Hyundai teve na W e gostou...daqueles cabos PP corrugados e ele gostou da ideia...relacionamento é isso...é a troca de informações. (DCW)

A **colaboração** é um elemento de governança entendido pelo GDH como uma troca de informações entre a Hyundai e a W, e as atividades que desta troca decorrem. Já o GCH apresenta a expressão “*estar junto*” como um valor corporativo da Hyundai e ressalta a importância das ações colaborativas que alguns fornecedores realizaram desde o início das atividades da Hyundai no Brasil. O gestor explica que a empresa é nova, que ainda está se constituindo e que a organização é carente em termos de conhecimento no mercado brasileiro, dada a sua diferença com os padrões de negócios existentes na Coreia e China.

“...quanto da própria W, se veio com esse intuito, desde o início até os dias de hoje, que a gente é ainda carente de muitas coisas. Então o fator da colaboração, dentro desse contexto...é muito forte...a colaboração é um princípio muito grande, no nosso caso da Hyundai...teve caso em que o fornecedor veio aqui, botou na mesa e nos ensinou muitas coisas...” (GCH)

Perguntado sobre a existência de mecanismos na Hyundai para se obter colaboração da W, o GDH responde positivamente, mencionando o processo formal de comunicação sobre o fornecimento de peças com defeito. *“...se eu considerar que eu estou colaborando com o processo deles através de um RNC, por exemplo, ...sugerindo alguma coisa para evitar um problema futuro e evitar aquele custo...” (GDH)*

Internamente chamado de “RNC” ou Relatório de Não-Conformidade, esse documento evidencia para o fornecedor uma falha ou defeito de fabricação que poderia afetar o desempenho do produto da Hyundai. Para a Hyundai, esse processo é resultado de um controle que visa assegurar a qualidade de seus produtos. Já para o fornecedor, é um comunicado que lhe permite tomar medidas para solucionar o problema detectado, o que implica em uma forma de comunicação.

O DCW defende que a associação dos conhecimentos específicos, da Hyundai em elevadores e da W em cabos elétricos, gera uma troca de experiências que facilita a compreensão sobre colaboração. Contudo, percebe-se que o caminho para a colaboração é restrito e que há espaço para ser melhor explorado. O DCW exemplifica que o processo de engenharia da Hyundai aparenta trabalhar de forma individual. A citação a seguir, ilustra esse

ponto: “... de vez em quando, poderiam subir a serra...cara, eu queria fazer isso...como é que nós podíamos fazer? ...eu acho que podia ser mais...nós podíamos ser mais chamados para conversar. ” (DCW)

A **motivação** é o último elemento de governança analisado nesta seção. O GDH explica que, durante a fase de desenvolvimento da W como fornecedor, foram efetuadas adaptações no processo produtivo da empresa para atender as exigências do produto Hyundai. Como resultado, a W conquistou a Hyundai como cliente. Porém, o GDH destaca que no início da relação entre as empresas, os volumes de produção ainda não sofriam o impacto da crise econômica vigente no Brasil. No momento atual, a produção mensal de elevadores da Hyundai é trinta por cento menor, o que gera diminuição no faturamento da W, conseqüente redução do quadro de empregados e aumento da ociosidade fabril.

Diante disso, o gestor relata que é necessário manter o fornecedor informado sobre as ações que a Hyundai está tomando para reverter o quadro de produção mais baixa. Ressalta que é preciso sinalizar quais estratégias a empresa mantém para retomar volumes de produção e assim ocupar a capacidade produtiva que foi dimensionada tanto na Hyundai, quanto na W. Além de compartilhar informações sobre as medidas de curto e médio prazos que estão sendo tomadas, o GDH menciona também que estabelecer novos desafios, tais como o desenvolvimento de outros componentes de elevadores pode gerar motivação.

No entendimento do DCW, “... *Motivação é enxergar o cliente crescendo, para tu crescer também*”. Além disso, é respondido que a Hyundai não utiliza meios para motivar a W. O DCW entende que o compartilhamento de informações sobre a situação da Hyundai em seu mercado, expectativas de mudanças no cenário econômico, os impactos previstos, enfim, mais *feedback* sobre a participação da W nos planos da Hyundai, são formas de motivar. A citação a seguir, esclarece o momento da relação entre as empresas, que é percebido pelo DCW: “...*a W passou um tempo, aqui de uns 6 meses para cá, que...ou parecia que a Hyundai iria fechar, ou que a Hyundai já estava desenvolvida com outro, entendeu? Então, esta desconfiança assim... deixa a empresa triste*”. (DCW)

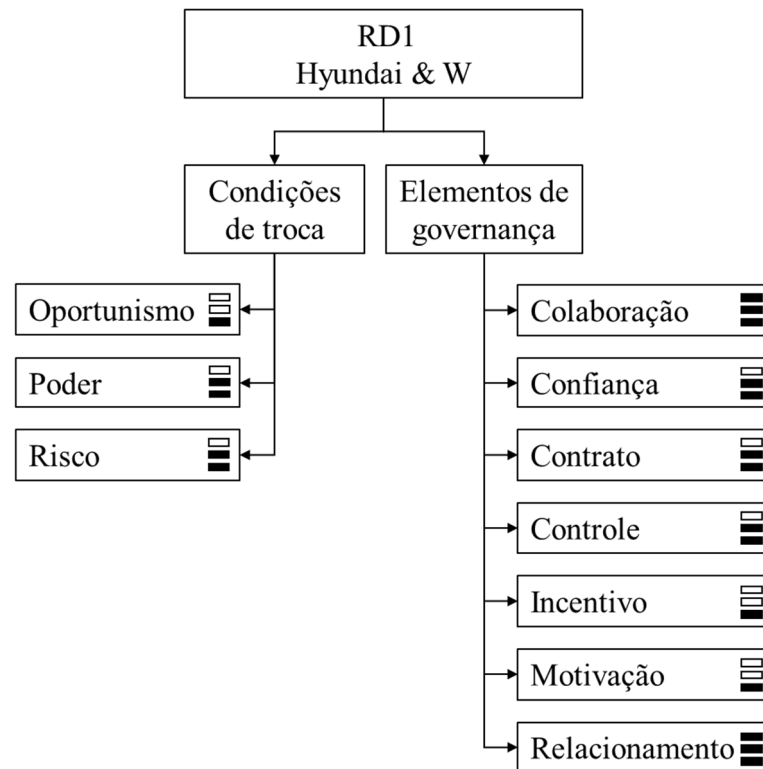
A discordância sobre a percepção do elemento de governança motivação resulta da análise crítica de ordem pessoal do DCW. Entretanto, entende-se tal origem como legítima, uma vez que não há meios corporativos de se obter tais informações, senão através da interpretação humana. Diante disso, evidencia-se o desacordo entre as empresas, que de um lado entende a realizações das transações comerciais como exemplo de motivação para seus

fornecedores, e de outro, uma certa insatisfação provocada por níveis baixos de comunicação, que resulta na conclusão de ausência de motivação nesta relação diádica.

Em resumo, essa parte do trabalho apresentou a análise dos elementos de governança, dissociados das condições de troca existentes nesta díade. As percepções dos gestores da Hyundai e da W foram comparadas, gerando concordância quanto à presença de colaboração, confiança, contrato, controle e relacionamento. Por outro lado, a discordância sobre motivação, bem como o consenso quanto à ausência de incentivos, configura-se como pontos de atenção para a governança da cadeia de suprimentos da Hyundai.

A Figura 4 apresenta a composição das condições de troca e dos elementos de governança, nessa relação diádica. Ao lado de cada conceito, um conjunto de três barras indica a intensidade dos itens presentes nessa composição. O poder e o risco são condições de troca presentes, mas com intensidade moderada, por isso aparecem com duas barras preenchidas. O oportunismo tem baixa intensidade, por isso possui apenas uma barra. Entre os elementos de governança, destacam-se a colaboração e o relacionamento por serem mais fortemente utilizados entre a Hyundai e a W, com três barras de intensidade. Isso se evidencia pelos relatos dos gestores. O incentivo tem baixa intensidade, então possui apenas uma barra, assim como a motivação. O contrato e o controle são elementos de governança presentes, mas com intensidade moderada (duas barras), o que também é percebido na utilização de confiança.

Figura 4 – Composição da relação diádica Hyundai e W



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

4.2 A Relação Hyundai: Fornecedor de Serviços Corporativos

Nesta seção, analisam-se as categorias existentes na relação entre a Hyundai e seu fornecedor de serviços de alimentação. Esse serviço é realizado nas instalações da Hyundai, e destina-se aos empregados da Hyundai, que cumprem contrato de trabalho de oito horas diárias. O Quadro 10 retoma as siglas que identificam os respondentes das entrevistas realizadas. A organização fornecedora é identificada pela letra S, que é uma referência ao nome da empresa.

Quadro 10 – Identificação dos entrevistados – relação diádica 2

Atores envolvidos	Entrevistado	Identificação
Organização focal	Gestor administrativo	GAH
Fornecedor serviços corporativos	Gestor de relacionamento	GRS

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

4.2.1 Condições de Troca

As condições de troca analisadas nesta relação diádica – oportunismo, poder e risco – são expressadas a partir da percepção dos respondentes de cada organização. A primeira condição de troca abordada foi **poder**, e a resposta do GAH aponta equilíbrio na relação de poder entre a Hyundai e a S. A explicação do gestor associa poder ao processo de negociação.

“...a gente tinha outra empresa de alimentação...eles tinham desvantagens, porque a gente dizia, eu quero isso...e na tentativa de ficar, eles faziam. A S já tem esses parâmetros estabelecidos...é tanto de carne...o número mínimo de refeições...para ter uma margem de lucro...isso é muito definido...não me dá tanta força para negociar.” (GAH)

A resposta do GRS sobre poder se assemelha ao que foi dito pelo GAH, ao mencionar que imposições ou qualquer outra demonstração de poder são evitadas. Apesar da busca declarada por equilíbrio, o GRS reconhece que na relação com a Hyundai, a S pode ser o lado mais forte. A citação a seguir detalha essa noção.

“...quando envolve uma negociação...contrato...a gente está se conhecendo, o contrato tem 1 ano, e nós temos contratos de 28 anos, 25 anos em que o cliente já nos conhece mais...tem momentos em que temos que explicar um pouquinho, porque a gente conhece mais o nosso negócio, e o GAH esperava outras coisas, que quem fez o contrato não pensou...e então o GAH fala...ok...eu não sabia que o contrato era assim, mas no próximo contrato vai ser diferente.” (GRS)

O GAH não reconhece **oportunismo**, como condições de troca existente, na relação entre a Hyundai e a S. É mencionado que de ambos os lados há muita clareza e compreensão sobre o que foi contratado e dessa forma assegura-se um ambiente isento de comportamentos adversos. O GRS também respondeu que sempre esteve à frente das relações com a Hyundai e que nunca testemunhou qualquer atitude oportunista.

Sobre a próxima condição de troca analisada, o GAH elenca a qualidade do serviço como o maior **risco** na relação com a S. É dito que a reclamação de parte dos empregados da Hyundai é o fato que aciona a governança sobre a S. O GAH exemplifica esse risco, com aparente ponderação, devido à confiança que denota ter nos procedimentos da S.

“ Como eles (S) são muito estruturados, nunca chegou ao ponto de faltar alguém e não ter alguém para repor. Aconteceu um caso em que a supervisora da S faltou e por isso não recebeu uma encomenda de lanche que eu mandei por e-mail...só ela tem acesso aos e-mails...e eu não fui avisada que a supervisora faltaria. Mandei um e-mail reclamando sobre isso e no dia seguinte a GRS estava aqui (Hyundai). Nesse sentido eles são muito organizados.” (GAH)

Para o GRS, o risco de perder o cliente é o mais importante. Além desse, são citados riscos de contaminação provocada pela ingestão de alimentos, e ainda, riscos à segurança no trabalho. A citação a seguir, revela mais detalhes sobre o principal risco apontado pelo GRS.

“ A Hyundai não seria um cliente em risco, no meu ver ...hoje em dia, qualquer momento pode ser de risco, os concorrentes estão muito agressivos...a gente quer muito trabalhar a fidelização...cliente com risco alto é o que abre concorrência. Mas o que mais influencia a gente perder um cliente é quando tem a quebra de confiança...é muito difícil de reconquistar”. (GRS)

Os relatos do GRS apresentam um nível de detalhe que pode ser explicado pela estabilidade dos processos internos da organização. Na citação a seguir, é possível identificar o teor corporativo da resposta concedida sobre riscos que também estão presentes na relação com a Hyundai.

“...a gente tem regras de ouro em vários setores...as duas maiores são a segurança dos alimentos e a segurança no trabalho, então a gente trabalha para que o profissional venha trabalhar e vá embora íntegro, do mesmo jeito que ele chegou, e que o nosso cliente nunca passe mal pela nossa comida. Então esses são os principais riscos que a gente tem na operação...a gente trabalha com fogo, choque, pedra, água, óleo...são muitos riscos”. (GRS)

Em suma, a análise das condições de troca nessa relação diádica indica a ausência de oportunismo, a busca por equilíbrio das relações de poder e uma carga maior de riscos para a organização fornecedora. Na próxima seção, verificam-se os elementos de governança que são utilizados pela Hyundai e como são percebidos pela S.

4.2.2 Elementos de Governança

A relação entre a Hyundai e a S tem o **contrato** formal como um elemento de governança presente. Segundo o GAH, além de ser a base da relação entre as organizações, o contrato também é o limite dessa relação, dada a sua vigência. O gestor relata que também existem acordos informais nessa díade.

“ O fornecimento de lanches é um serviço previsto em contrato, mas a maneira como é servido é um acordo informal...o nosso pessoal manda um e-mail para o refeitório, copiando a mim (GAH) ...eles criaram uma linha para essa comunicação...e então eles trazem o lanche até o local de trabalho...ah, são cinco lanches...e se tem um controle, que no final da quinzena, quando é feito o

pagamento, eu (GAH) pego a lista de lanches e bato contra os e-mails de solicitação que foram enviados, para saber se a cobrança está certa.” (GAH)

Nesse exemplo, também se evidencia o **controle**, como um outro elemento de governança aplicado sobre o fornecimento de lanches, que é um serviço regido pelo contrato formal. O GAH reforça que utiliza o conteúdo do contrato como ferramenta de controle, em que destaca prazo de vigência, data de reajuste, condições de pagamento, valores, bem como o conhecimento do objeto do contrato. Tal controle é utilizado tanto para cumprir os acordos com a S, como também para explicar para outros empregados da Hyundai, os serviços que fazem parte do contrato.

O GRS reafirma a necessidade do contrato formal que regula a relação com a Hyundai e minimiza a prática de acordos informais. É explicado que é uma diretriz da S evitar a realização de acordos informais com seus clientes. A citação a seguir traz detalhes desse relato.

“...se é uma coisa eventual...a gente tem essa margem para fazer um serviço extra, a gente tem esse item cadastrado...a gente sempre tenta atender, independente do que for, mas se for alguma coisa que vai se padronizar, então a gente tem que fazer um aditivo. Qualquer mudança de cardápio... ah, agora nós vamos servir cento e cinquenta gramas de carne em vez de cento e vinte: vou fazer um aditivo. Até porque a gente tem auditorias internas também, que vem fiscalizar o contrato...ah não, ali está palito sachê, palito sachê não está no contrato...tu não podes servir palito sachê.” (GRS)

Nessa citação, além de ressaltar a importância do contrato, o GRS revela um vínculo corporativo da S com outro elemento de governança. É o controle, sendo praticado formalmente, por meio de processos internos estabelecidos. Além disso, O GRS compara o nível de controle da Hyundai sobre a S, com outros clientes: *“...tem clientes que fazem auditoria direto, fazem check-list...a Hyundai não...o controle maior que ele (GAH) tem é o do faturamento, ele passa o relatório e a gente bate...demais...não” (GRS)*

Do lado da Hyundai, O GAH explica o controle utilizando como ferramenta de apoio uma lista de atributos que desenvolve para seu uso pessoal e assim praticar este elemento de governança. A citação a seguir exemplifica o que é feito pelo gestor.

“...quando se fecha um contrato, eu faço uma lista de tópicos, que me norteiam, para ver se aquilo está dentro do que foi esperado...por exemplo a S ...a apresentação das atendentes, a apresentação dos pratos...e tudo o que foi prometido no contrato...mais se foge, não tanto para parabenizar”. (GAH)

A última frase dessa citação evidencia que o GAH utiliza o controle para monitorar as falhas de cumprimento do contrato, o que é expressado por meio da palavra “foge”. Em contrapartida, é descrito que tal controle não tem o propósito de incentivar.

Outro elemento de governança em análise nessa díade é **incentivo**. O GAH não reconheceu na Hyundai nenhuma prática capaz de exemplificar a utilização de incentivo voltado para a sua relação com a S. Tampouco, uma política de incentivos corporativa da Hyundai. Foi identificado o pagamento em dia, bem como o pronto atendimento das demandas do fornecedor, como possíveis elementos de governança utilizados pela Hyundai como incentivos. O GAH exemplifica esta sua resposta.

“...ah, o contrato combina que a manutenção (da cozinha) é feita por nós (Hyundai) ...em dois minutos os meninos estão lá para consertar uma frigideira que eles (S) queimaram, algum problema assim...eu acho que isso também é um incentivo, porque se fosse difícil para eles esse acesso a nós...mas acho que o principal incentivo é o pagamento. ” (GAH)

O GAH lembrou que a S aceitou um pedido da Hyundai para que fosse realizada uma palestra sobre gestão de alimentos e higiene alimentar, sem custos. No entender do gestor, isso é um incentivo para que a Hyundai mantenha seu relacionamento com a S. Um outro exemplo de ordem operacional é mencionado pelo GAH.

“A própria questão das sobremesas, que naquele dia tinha torta, mas eu (GAH) já tinha conversado com eles (S) ...eles viram o que tinha no estoque...e conseguiram fazer variado...isso não está no contrato, eu vejo isso como um incentivo a continuar com eles, porque mostra que eles seguem tentando...mesmo fugindo do padrão. ” (GAH)

Para o GRS, a Hyundai incentiva a S por meio de cobranças e do relacionamento com o GAH. Estas cobranças são entendidas como uma forma de comunicar que ajustes são necessários no atendimento. “ Se ele (GAH) não fizesse isso, não teríamos como saber que ele está insatisfeito com alguma coisa...pode até encerrar um contrato...se ele não me desse esses sinais...eu acho que a gente tem que ser cobrada. ” (GRS)

O **relacionamento** foi o próximo elemento de governança avaliado. Para o GAH, o relacionamento auxilia na governança da S de forma imperativa, porque a relação das organizações passa pelo trato com as pessoas. “...eu acho impossível não ter um relacionamento...para ter qualquer incentivo ou outra coisa, o diálogo e o bom relacionamento fazem parte...se não, não se consegue nada”. (GAH)

Para o GRS, o relacionamento entre a Hyundai e a S ocorre nas reuniões de cardápio, que é um evento regular, em que um grupo de empregados das duas empresas conversam sobre os pratos que são servidos, características e sugestões. Além do contato direto com o GAH, o GRS informa que o gerente geral da S faz visitas eventuais a Hyundai, para buscar maior aproximação. Conseqüentemente, um outro ponto sobre relacionamento é destacado.

“...muitas vezes a gente é maior que o nosso cliente e ele não imagina, como é o caso aqui na Hyundai, mas eles não nos veem assim...então a gente tem que falar muito, tem que mostrar...nossos indicadores, nossos controles...essas então são, as formas de relacionamento. ” (GRS)

A resposta do GAH para **colaboração** denota a ausência desse elemento de governança. É explicado que o atendimento das demandas da Hyundai é vinculado aos serviços previstos em contrato, portanto, não há espaço para a colaboração. Para o GRS, a colaboração também não é um elemento de governança presente na relação com a Hyundai. É explicado que devido ao pouco tempo de relacionamento, ainda não houve oportunidade para que ações conjuntas ocorressem.

Existe **confiança** na capacidade e também na intenção da S em cumprir os acordos estabelecidos com a Hyundai. Ao responder sobre esse outro elemento de governança, o GAH relata que tal confiança se deve ao relacionamento humano que existe entre as organizações mesmo diante dos limites impostos pelo contrato formal.

“...é essa conversa, dessa questão humana mesmo... que apesar de se ter um contrato que estabelece as bases dessa relação, o diálogo existe...essa resposta pronta que é recíproca...ele (GRS) me liga, me pede uma coisa e eu (GAH) faço...também tem essa resposta de eu pedir, e ele em seguida me atender. Em termos administrativos eu estou satisfeito com a S. (GAH)

O GRS percebe a confiança depositada pela Hyundai, tanto na competência quanto na intenção da S. Perante isso, explica que no início do relacionamento com a GAH, demonstrou os procedimentos de operação da S que ocorrem dentro do refeitório e também os processos de apoio que são internos da organização.

“Em nosso contrato, a gente compra por isso, o Kan Ban (ferramenta de gestão de estoque) já é automático, nossas compras são feitas de acordo com que o comercial informa que vendeu o contrato...então é tudo um ciclo, não é tão fácil assim para...servir um tamanho de carne menor, por exemplo. ” (GRS)

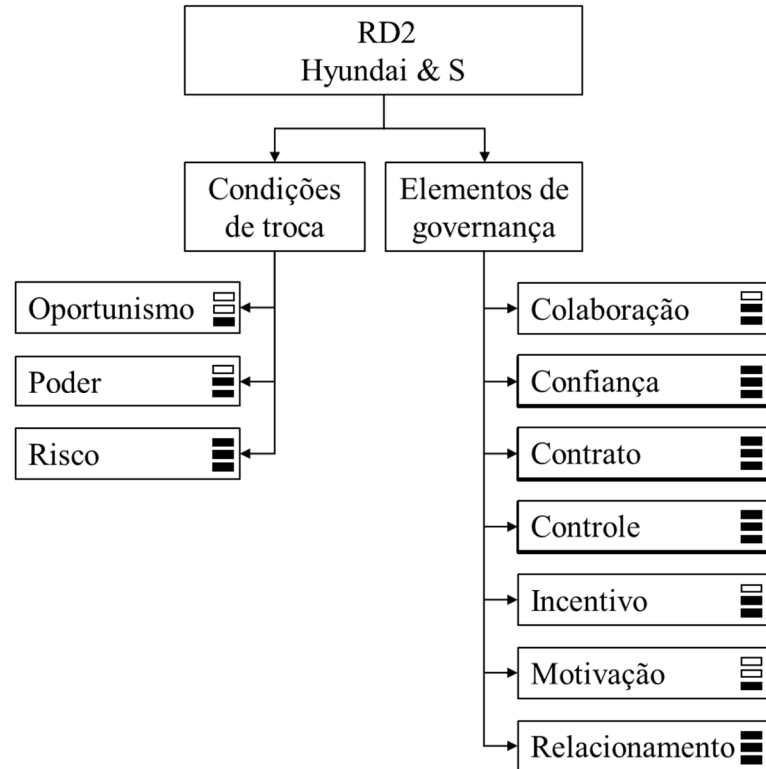
Além disso, o GRS descreve que como o contrato com a Hyundai já completou um ano, aplica-se um procedimento da S, a partir dos resultados obtidos na pesquisa de satisfação realizada. Trata-se de um plano de ação para cada item que foi pontuado na pesquisa, a ser melhorado. A apresentação desse plano de ação é uma formalidade que serve para ressaltar a importância da pesquisa de satisfação, bem como prestar contas sobre o que foi respondido pela Hyundai. O GRS conclui que isso contribui para a construção da confiança.

A **motivação** não foi identificada como um elemento de governança presente na relação da Hyundai com a S. O GAH explica que os termos do contrato quanto aos preços definem um valor mínimo a ser pago, o que independe do número de refeições preparadas em determinado mês. Existe, portanto, uma provável estabilidade gerada pela segurança de um faturamento mínimo, assegurado por contrato. Além desse exemplo, o GAH não trouxe outras situações em que se tenha aplicado motivação na relação com a S.

O GRS concorda com o GAH quanto à ausência do elemento de governança motivação na relação com a Hyundai. Não foram apresentados exemplos de ações motivadoras. Por outro lado, o GRS menciona que a motivação tem um efeito importante quando é dirigida aos profissionais da S que atuam diariamente no refeitório da Hyundai. É relatado que um elogio por causa do sabor da comida, ou um agradecimento em função da entrega do lanche são pequenos atos que, quando parte de alguém da Hyundai de forma espontânea, gera um resultado interessante.

A Figura 5 apresenta a composição que caracteriza essa relação entre a Hyundai e a S. Uma barra preenchida identifica a baixa intensidade do oportunismo. Poder aparece com duas barras porque é uma condição de troca de moderada incidência nessa relação diádica. Risco é apresentado com três barras porque é a condição de troca com maior intensidade. Entre os elementos de governança, o conjunto de três barras preenchidas representa a alta intensidade de utilização de contrato, controle, relacionamento e confiança, que são colocados em evidência por serem bastante utilizados, conforme as respostas dos gestores dessa relação diádica apontam. Com duas barras, colaboração é um elemento de governança de utilização moderada, assim como incentivo. A fraca utilização de motivação é indicada por apenas uma barra preenchida.

Figura 5 – Composição da relação diádica - Hyundai e S



Fonte: Desenvolvido pelo autor

4.3 A Relação Hyundai: Fornecedor de Serviços de Instalação

As categorias analisadas a seguir são as existentes na relação entre a Hyundai e seu fornecedor de serviços de instalação. O Quadro 11 relembra os significados das siglas que identificam os respondentes das entrevistas realizadas. A organização fornecedora é representada pelas letras AE, que é uma referência ao nome da empresa.

Quadro 11 – Identificação dos entrevistados – relação diádica 3

Atores envolvidos	Entrevistado	Identificação
Organização focal	Gestor de instalações	GIH
Fornecedor serviços instalação	Proprietário	PAE

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

4.3.1 Condições de Troca

Oportunismo, poder e risco são as condições de troca em análise também nessa díade. Em sua primeira reflexão sobre **poder**, o GIH responde que isso não existe na relação com o fornecedor.

“...podemos chamar de poder o seguinte...eu te contrato para um serviço e tu tens que executar...do jeito que eu quero...do jeito que nós contratamos, ou seja, tu vais instalar um elevador? Tu tens que instalar de acordo com, isto aqui...isso é um poder que eu posso exercer...” (GIH)

Em complemento a isso, acrescenta-se que outra prática de poder é a decisão sobre os fornecedores que efetivamente serão contratados e os que serão rejeitados. Na visão do respondente esta é uma forma de poder mais subjetiva porque é uma escolha que depende da pessoa.

A existência de relações assimétricas de poder é bilateral e está associada ao momento em que a relação cliente-fornecedor atravessa. Para o GIH, o momento atual favorece a Hyundai, porque a AE enfrenta os efeitos da crise econômica brasileira, cujo impacto mais direto é a redução no número de obras da construção civil.

Na visão do PAE, existe relação assimétrica de poder e a Hyundai é a parte mais forte nesta díade. O PAE explica que tal assimetria ocorre a cada finalização do serviço de instalação contratado. Isso porque o pagamento só vai ser recebido pela AE, após o ajuste final que é executado pelos técnicos da Hyundai, em conjunto com a assinatura da carta de entrega, que é o aceite do cliente final de que o elevador está de fato completamente entregue. Isso significa que a AE é muito dependente dos processos administrativos da Hyundai.

Oportunismo é uma condição de troca entendida sob dois pontos de vista pelo GIH. A primeira abordagem é chamada de oportunismo ético e significa aproveitar uma oportunidade. O exemplo citado explica uma contratação ocorrida para atender uma obra em uma região, em que o gestor da Hyundai sabia que os preços contratuais da empresa são mais elevados do que os praticados naquele lugar. Além disso, devido à localização da obra, a tabela de preços da Hyundai permite a contratação com um preço adicional, por conta do deslocamento que o fornecedor percorreria para realizar a instalação. Isto como uma forma de contribuir financeiramente por meio dessa remuneração adicional, aplicável sobre os custos de ordem logística. Ciente dessas duas fontes de informação, o gestor decidiu efetuar a contratação sem a utilização do preço adicional por deslocamento.

Em sua análise, o gestor explica que se fosse pago o valor contratual máximo, ou mesmo se tivesse negociado um pouco menos do que o valor contratual, o mercado ainda aceitaria. Portanto, entende-se que este é um exemplo do oportunismo ético porque essa foi uma negociação que levou em conta os termos de contratação das quais dispõe associados ao conhecimento das condições de mercado. A citação a seguir apresenta a conclusão do GIH sobre esse evento: “...eu levo em conta as condições de mercado...eu estou defendendo a minha empresa, não estou sacaneando ninguém, cabe a ti aproveitar ou não aproveitar...aceitar ou não aceitar. ” (GIH)

Já o oportunismo antiético é mencionado como propina. É relatado que alguns fornecedores, depois de certo tempo de relacionamento com a Hyundai, começam a selecionar obras específicas, nas quais desejam realizar o serviço de instalação. Nesses casos, tais fornecedores solicitam a inclusão do preço adicional por deslocamento, mesmo cientes de que a localização geográfica dessa obra não atende os critérios contratuais que autorizam este benefício. Com o objetivo de conseguir essa vantagem, é oferecido um retorno financeiro como contrapartida a esse ato de corrupção: “Um instalador começa a procurar obras específicas e aí pede para ti...bota um adicional de distância aqui... e eu respondo, não, não posso...o instalador insiste, bota aí, que depois eu vejo um por fora para ti...” (GIH)

Oportunismo foi respondido pelo PAE sob o significado de oportunidade. Diante da burocracia excessiva, que impede o imediato pagamento pela entrega da instalação do elevador, o PAE explica que se busca executar atividades que possam reduzir o tempo de espera pelo pagamento. Até mesmo atividades que não competem a AE. A citação a seguir, detalha essa situação.

“...quando tem que fazer o tunning na máquina, que é fazer o motor rodar sem os cabos de tração, para poder dar continuidade...eu já esperei dez dias pelo coordenador (Hyundai) ir lá para fazer essa operação. Eu fui lá e peguei o teclado deles e fui direto para a obra, para eu mesmo fazer...para eu aprender e também não ficar parado em obra...no caso foi uma vantagem para mim...hoje, se me derem um teclado, eu consigo ir lá na obra e fazer de novo, sem depender deles, entendeu? Mas só que eu sempre dependendo do ferramental deles. ” (PAE)

A operação mencionada pelo PAE é de responsabilidade da Hyundai, mas em função do atraso que é provocado pela demora do coordenador da Hyundai, o PAE se predispõe a executá-la proativamente, visando minimizar o atraso em seu pagamento. Mais que isso, é sabido que não será pago nenhum valor adicional pela execução de *tunning*. Portanto, infere-se

que tal episódio se configura como uma ação oportunista discreta, efetuada pela Hyundai, por colocar o fornecedor em situação desfavorável e assim, obter a vantagem de ter um serviço realizado sem cumprir a obrigação pecuniária devida.

Na última condição de troca analisada, o maior **risco** percebido pelo PAE é de ordem financeira. É explicado que outras fontes de risco têm baixa importância porque a Hyundai equipa seus fornecedores com todos os materiais necessários para assegurar a proteção e a segurança durante a execução do serviço de instalação. Entretanto, a realização do pagamento é fundamental para a AE e o risco de atrasos gera problemas sérios para o prestador de serviços. A próxima citação explicita as causas e os impactos desse risco.

“Eu tenho três elevadores prontos, para receber a última nota, mas não consegui receber nenhum deles ainda...um já faz quarenta e oito dias que está pronto, o outro já faz vinte e último já faz uma semana e, se eu não recebo...fica ruim para eu conseguir manter o pessoal...tanto que eu já perdi duas pessoas por falta de pagamento...e se eu ficar sem gente, eu não consigo mais prestar o serviço.” (PAE)

Para o GIH, um dos riscos na relação cliente-fornecedor é contratar uma empresa que não detenha a qualificação necessária para a execução do serviço de instalação de elevadores. Outro risco citado é a contratação de fornecedores mal-intencionados, que podem receber o adiantamento de valores financeiros previstos em contrato e em seguida não cumprirem com o seu dever contratual de iniciar a execução dos serviços. O risco de roubo de materiais em obra é uma outra realidade mencionada, assim como danos materiais ou pessoais, provocada por eventuais acidentes. Explica-se que a instalação de elevadores demanda a utilização de ferramentas, que em caso de falha podem ferir pessoas. Por exemplo, os guinchos elétricos, que são utilizados para içar materiais aos pontos mais altos do fosso onde o elevador será instalado.

4.3.2 Elementos de Governança

Contrato é um elemento de governança utilizado nessa relação diádica. O GIH informa que todos os fornecedores de serviços de instalação possuem um contrato formal. Questionado quanto aos acordos informais, a resposta imediata foi negativa. Em seguida, afirmou-se que existem certas atividades que a AE realiza por solicitação da Hyundai, mas que não constam em contrato. Entretanto, o GIH esclareceu que os acordos informais ocorrem apenas em prol da Hyundai, pela sua condição de cliente nessa relação. A citação a seguir, explica esse sentido unilateral dos acordos informais.

“ Há coisas que tu acabas pedindo para o PAE e ele faz...para o instalador o que interessa é dinheiro...as coisas que ele pode te pedir é que tu antecipes pagamento...e eu não antecipo...de jeito nenhum, se tu antecipar tu estás ferrado...é...não! Deles para nós, não. De nós para ele, há. E ele tem o direito de dizer que não faz... não haverá retaliação”. (GIH)

O GIH menciona que a utilização dos contratos se restringe ao escopo dos serviços contratados e ao cumprimento das obrigações mais evidentes como o pagamento, por exemplo. E adiciona que nenhuma das partes utiliza o contrato, como um instrumento de cobrança jurídica.

“ Por exemplo, a AE não executa o contrato, nós não executamos ele...entendeu? Nós não cumprimos a nossa parte e eles não nos executam e tem multa de ambos os lados, então...os dois fecham os olhos, quando a relação não cumpre o contrato”. (GIH)

O PAE responde sobre contratos, ratificando que a Hyundai firma contratos formais e que também existem os acordos informais. Entretanto, destaca um ponto que não entende como correto. A citação a seguir esclarece esse ponto.

“Eles enviam o contrato para ti em branco, tu...imprime, assina, escaneia e manda de volta...eu tenho contrato de sete elevadores, e para nenhum desses sete elevadores, eu tenho a via assinada pela Hyundai. Vai que aconteça alguma coisa...como que eu vou tentar cobrar algo, se eu não tenho a minha cópia ali com a assinatura, sei lá, do diretor, ou do responsável de instalação ou algo parecido. “ (PAE)

Com o propósito de apurar esta declaração do PAE, foi realizada a análise de um dos contratos que a Hyundai firmou com a AE, em fevereiro de 2016. De fato, observou-se que tal documento está assinado pelo PAE, não está assinado por nenhum representante da Hyundai e também não possui assinatura de testemunhas. Em conversa informal com um dos funcionários do departamento jurídico da empresa foi relatado que os contratos de instalação precisam ser assinados por gestores que atuam na filial da Hyundai de São Paulo. Uma vez enviados, dificilmente tais documentos retornam para a unidade de São Leopoldo. Portanto, confirma-se a situação descrita pelo PAE, quanto aos seus contratos com a Hyundai.

É importante ressaltar que a Hyundai firma dois contratos diferentes sobre o processo de instalação de seus elevadores. O primeiro contrato é firmado com o seu cliente, sendo que nesse documento se encontra uma cláusula sobre o prazo de instalação dos elevadores.

“ O pagamento das parcelas 14º, 15º e 16º estão vinculadas à conclusão da montagem dos elevadores e aceite dos serviços pela contratante, que serão considerados entregues, independentemente de pequenos ajustes de acabamento que, eventualmente sejam necessários, até mesmo os ocasionados em virtude da obra, ou ainda na pendência de regularização pela contratante junto aos órgãos públicos de fatos impeditivos à liberação dos equipamentos para funcionamento. ” (Contrato padrão de compra e venda da Hyundai com seus clientes)

O segundo contrato é firmado entre a Hyundai e seu fornecedor do serviço de instalação, em que a cláusula de entrega do serviço contratado, já vincula a forma de pagamento.

“ O valor pago por elevador será de (valor total específico) a ser pago da seguinte maneira: 30% no ato da assinatura do contrato; 30% no ato de entrega das portas instaladas; 30% no ato da conclusão da instalação; 10% após a vistoria de aceite por parte da construtora. ” (Contrato Hyundai - AE)

Ao comparar as cláusulas citadas, nota-se que no contrato entre a Hyundai e seu cliente, há uma desvinculação da entrega do elevador com a necessidade de ajustes adicionais de instalação. Já no contrato da Hyundai com a AE, tais ajustes estão contidos na etapa de conclusão da instalação. Esta diferença indica que a Hyundai pode receber o pagamento de seu cliente antes de cumprir com a sua obrigação de pagar o seu fornecedor.

Controle é um elemento de governança que foi exemplificado pelo GIH por meio do cronograma de instalação do elevador na obra. O exercício desse controle é realizado por meio de visitas técnicas à obra, onde se verifica o cumprimento das etapas do cronograma. O GIH explica o vínculo físico-financeiro desse cronograma.

“ O físico é diferente do financeiro...no nosso cronograma físico, eu tenho etapas que tem que ser cumpridas, no financeiro é, da etapa um até a dezenove, que é o que está no contrato, eu te pago tanto...então, para o financeiro interessa quando tu terminas a dezenove...para o físico interessa o diário que está se executando, porque o físico é uma prestação de conta para o nosso cliente. Então, se eu cumpro o físico, eu atendo o meu cliente. ” (GIH)

Portanto, a realização desse elemento de controle tem dois objetivos mais evidentes. No primeiro caso, o GIH aplica controle ao verificar o cumprimento das etapas de um cronograma para efetuar a devida remuneração sobre o serviço prestado pela AE. No segundo caso, o controle aplicado tem por objetivo evidenciar a execução das etapas conforme cronograma, para que a Hyundai obtenha de seu cliente o pagamento pela entrega do elevador em condições de uso.

O controle exercido pela Hyundai é percebido pela AE, por meio de visitas de inspeção que devem ser feitas pelo coordenador de instalações da Hyundai. Segundo o PAE, tais visitas verificam o andamento do serviço de instalação e controlam o cronograma de entrega, vinculado ao pagamento pela etapa de instalação cumprida. Por outro lado, o PAE relata ineficiência na realização dessas visitas.

“Eu já entrei em obra aí que...eu comecei e finalizei sem ninguém ter ido lá ver nada...as vezes, eles vão lá e olham, mas é muito difícil...como tem um coordenador só, para atender todo o Rio Grande do Sul, é difícil ele conseguir dar atenção a todas as obras, principalmente agora, que a prioridade é a obra...então, na maior parte do dia ele passa dentro dessa obra do que... Pelotas, Caxias, ou até mesmo São Leopoldo. ” (PAE)

A resposta do GIH para **incentivos** aborda o ponto de vista ético sobre esse elemento de governança. O gestor argumenta que pagar melhor é um incentivo ético, referindo-se a um mecanismo contratual em que a AE recebe um bônus, caso consiga concluir o serviço antecipadamente. Entretanto, o GIH relata certa dificuldade em se obter esse incentivo. A citação a seguir detalha esta constatação:

“ Para ele conseguir o bônus, vamos falar a verdade, depende mais da gente (Hyundai) do que dele...se nós ajudarmos, ele consegue ganhar o bônus, se não ajudarmos, ele não vai conseguir, mesmo que se mate trabalhando...está provado que não consegue. Sempre vai faltar alguma coisa em obra que, se nós formos ágeis em fornecer, ele pode ter o bônus dele, se não...” (GIH)

Nessa citação, o GIH refere-se a qualquer entrave que impeça a conclusão antecipada do serviço de instalação, como uma razão evidente para não conceder o incentivo previsto em contrato. Especifica-se ainda que o contrato com a AE prevê que, nos casos em que o atraso na instalação seja provocado por motivo alheio ao esforço da AE, tal atraso deve ser desconsiderado, de modo a não interferir na possibilidade de obtenção do bônus contratual. A citação a seguir explicita esta realidade.

“Apesar de constar no contrato que esse período não pode ser contabilizado, não tem como o PAE dizer...olha, quero documentar para vocês (Hyundai), que hoje eu parei, por causa da falta de peças...então segura meu tempo aí, senão meu bônus já era...eles tentaram fazer isso, mas não tem como fazer...” (GIH)

Na análise do contrato entre a Hyundai e a AE não foi encontrada evidência quanto ao bônus por antecipação de entrega, ou seja, não há cláusula que especifique tal incentivo. Já para

o atraso de entrega provocado pela Hyundai existe cobertura contratual que é evidenciada por meio de cláusula específica.

“ Caso por culpa exclusiva da contratante (Hyundai) a empresa contratada (AE) não possa realizar nenhum tipo de serviço, deverá ser preenchido por ambas as empresas o relatório de atraso, no qual deverá constar o termo inicial da paralisação total dos serviços, bem como o momento em que os serviços poderão ser retomados. Será devida a multa de (valor especificado) por dia em que houver a paralisação total...que a contratante deverá pagar a contratada, não sendo devidos quaisquer outros valores a contratada...” (Contrato Hyundai - AE)

O PAE afirma que não vê incentivos de parte da Hyundai para a sua empresa. Sua resposta indica que a falta de retorno financeiro, provocado pelo atraso nos pagamentos, mas também há pouca demonstração de esforço para facilitar a realização do serviço de instalação são exemplos de que não são utilizados meios capazes de incentivar sua empresa.

A discordância sobre a presença de incentivos é compreensível, se observados os depoimentos do GIH e do PAE. Também é preciso registrar que a existência desse elemento de governança corporativo, não se evidencia por meio do contrato de prestação de serviço firmado entre as partes. Tal inconsistência exige melhor compreensão sobre suas causas porque o desconhecimento do contrato pode gerar consequências indesejadas à governança do PAE e toda a base de fornecedores de serviços de instalação da Hyundai.

O próximo elemento de governança analisado é o **relacionamento**, que é entendido pelo GIH como a forma de tratamento entre a Hyundai e a AE. O gestor lembra que no início do trabalho com a AE, notou que o fornecedor havia se acostumado a tratar os gestores anteriores da Hyundai com imposição emocional. A citação a seguir, ilustra esse início de relacionamento entre a Hyundai e o fornecedor.

“...poxa, tu não estás vendo? Eu vou ter que medir com uma trena para tu ver que está errado? Então...eu sou duro nisso. E aí, o PAE, que estava muito mal-acostumado...gritava com a Hyundai. E eu disse, ó amigão, o negócio é o seguinte...eu não sou teu filho...comigo tu não gritas...vamos desligar o telefone, depois que tu te acalmar tu me ligas, e eu vou estar extremamente educado te aguardando. Esse é um cara que eu doutrinei, hoje ele não grita mais com ninguém...porque ele sabe que pode confiar em mim, porque eu não vou deixar ele na mão...quando as relações estão claras, acabam os atritos. ” (GIH)

Na visão do GIH, há uma relação de confiança que se cria quando existe clareza no relacionamento entre cliente e fornecedor e isso auxilia na governança da cadeia de

suprimentos. Na citação a seguir, um episódio prático evidencia tal auxílio, que é peculiar dessa relação diádica entre a Hyundai e a AE porque ocorre dentro da obra, ambiente que é monitorado pelo cliente da Hyundai.

“ ...nós estamos atrasando uma obra, o cliente me ligou e disse...sexta-feira, eu vou tirar o elevador de cremalheira da obra, o teu prazo é segunda-feira, para me entregar o elevador, e tu não vai me entregar. Em resposta eu disse para o cliente, tu tiras o elevador de cremalheira, porque na segunda-feira, teu elevador Hyundai vai estar funcionando. Chamei o PAE...amigão, está acontecendo isso e isso...está na hora de tu provar para mim, a confiança que eu tenho em ti. Eu te trouxe lá da outra (empresa concorrente), eu briguei por ti, então assim ó, esse elevador tem que estar entregue para o cliente segunda-feira de manhã...faça o que tiver que fazer. O instalador disse, deixa comigo, eu vou virar a noite aqui todos os dias para entregar esse elevador...e segunda-feira estava entregue. ” (GIH)

Um ajuda ao outro é o conceito de relacionamento, na concepção do PAE. Há uma relação de dependência mútua entre a Hyundai e a AE, na medida em que o serviço de instalação precisa ser executado e o fornecedor precisa conquistar contratos.

Já a **colaboração** é explicada por meio da contratação da empresa para realizar a instalação de elevadores para a Hyundai. Para o PAE, trata-se de uma oportunidade que lhe assegura o emprego de sua empresa, bem como faturamento. Em contrapartida, percebe-se espaço para maior nível de colaboração, atuando sobre as causas que emperram a assinatura da carta de aceite final por parte do cliente da Hyundai. A citação a seguir esclarece essa lógica.

“ ...é o caso desse elevador que está instalado há 48 dias, ele está ajustado pelo coordenador de instalações da Hyundai, o elevador está funcionando, só tem uma pendência do display, que aí o cliente não quer assinar a carta, porque está com esse problema. É um problema de falta de peças da Hyundai, mas eu fico sem receber o pagamento por causa disso. ” (PAE)

Para o GIH, pode ocorrer uma associação entre os elementos de governança colaboração e contratos. O gestor explica que, se alguma informação ou atividade é necessária, mas está fora do contrato, essa pode ser atendida através de um ato de colaboração. E se não for atendida, não provocará represália. Um exemplo real é trazido pelo GIH para esclarecer esta compreensão sobre colaboração:

“A AE foi orientada a montar a estrutura de contrapeso do elevador de uma determinada maneira...e essa maneira estava errada. Nós orientamos. Eu tenho a minha parcela de culpa...a pessoa que orientou tem a parcela de culpa dela...e quando nós soubemos...não, tem que corrigir..., mas foram vocês que orientaram a

montar assim, tem o retrabalho, vou cobrar (AE) ...não, não tem retrabalho (GIH), tu não vais conseguir entregar o elevador! Ok, tudo bem, para ti, eu faço. Eu (GIH) boto um técnico aí para te ajudar... (GIH)

Na citação acima, a colaboração é exemplificada na decisão da AE em efetuar as operações de desmonte e remonte, sem cobrar o que seria devido contratualmente, pela situação descrita configurar-se como um retrabalho. Por outro lado, no momento em que o GIH adiciona um técnico da Hyundai para ajudar na realização do reparo, também ocorre a colaboração, que só foi oferecida porque a AE atendeu à solicitação inicial. Contudo, o GIH resume que a colaboração só ocorre nas relações de ordem pessoal e, portanto, não há mecanismos corporativos da Hyundai disponíveis para se obter esse elemento de governança dos fornecedores.

Nessa relação diádica, o próximo elemento de governança analisado é **confiança**, que é explicado pelo GIH como uma sensação, que pode estar baseada em *feedbacks*, que se obteve de outros contatos sobre a AE ou na crença sobre o que foi dito pelo fornecedor, quanto a sua capacidade de honrar suas próprias palavras. O GIH adiciona que confiança também é um histórico, construído por eventos ocorridos.

“O PAE me ligou e pediu...vem aqui ligar o motor, que é uma função que nós temos que executar para que ele possa continuar fazendo o serviço dele. E eu vou lá, e vejo que as instalações elétricas não estão prontas...é uma perda de confiança...nesta relação de trabalho, o que ele disser, tem que ser o que realmente está acontecendo, se não for...há uma quebra de confiança” (GIH)

Também é respondido que a confiança da Hyundai, na capacidade da AE não é unânime. O GIH argumenta que pessoalmente, ele confia na AE, mas que em outros fornecedores, não. A diretoria da Hyundai não confia na capacidade de nenhum fornecedor de serviços de instalação e também não confia no GIH. Da mesma forma, responde-se quanto à confiança na intenção da AE. A citação a seguir apresenta o pouco interesse percebido pelo GIH, assim expressado: “...eu não confio, eu não acredito em ninguém, principalmente em instalador. A Hyundai...ela quer que tenha alguém em obra...para o cliente não reclamar...se ninguém me reclamar...está bom! ” (GIH)

O PAE acredita que a confiança é expressada pela conquista de novos serviços de instalação com a Hyundai. Se a AE obtém novos contratos, então a Hyundai confia na competência da empresa, e com essa lógica o PAE define esse elemento de governança. Além disso, nota-se um vínculo pessoal mais forte entre o PAE e o GIH, do que com a Hyundai.

Ainda que o PAE reconheça que não possui outros contatos dentro da Hyundai a não ser o GIH. Uma possível explicação para essa diferenciação pode ser encontrada na citação a seguir, por apresentar o relato de um relacionamento baseado em confiança e colaboração.

“...eu separo porque sempre quando eu precisei de algo a mais, eu sempre corri mais para o GIH, que foi sempre quem me ajudou mais, desde o início. Às vezes eu ficava, bah...o cara me liga a toda hora...mas tem aquele lado bom...se o cara te liga a toda hora é porque ele se preocupa contigo, entendeu? Então tudo que...a gente fez aí...tive que tirar montadores, foi tudo conversando com ele, bah...o que tu achas...tentando se adequar mais...” (PAE)

Entretanto, o PAE responde que não confia na intenção da Hyundai em cumprir com os acordos estabelecidos. E para fundamentar sua posição recupera a falta de pagamentos segundo os prazos previstos em contrato. O PAE complementa ao mencionar que não adianta sua empresa cumprir o prazo de entrega do serviço, uma vez que isso não é garantia de pagamento.

“...se tu tens até o dia dez, tu te esforças para instalar o elevador até o dia dez e tu termina no dia dez. Mas aí, parou no dia dez, e quando vê já se passam trinta, quarenta, cinquenta dias e nada acontece, entendeu? Então se fosse questão de prazo, poderia ter alguma cláusula no contrato, tipo...ó tu tens até o dia dez para executar o serviço, e nós temos até o dia quinze para ir lá liberar para ti...isso não existe...isso não tem.” (PAE)

Diante dos relatos obtidos, a ausência de confiança é uma característica que pode ser inferida nessa relação diádica. Embora a resposta do PAE denote confiança no GIH, isso não configura a presença desse elemento de governança entre as organizações. E quanto à Hyundai, os próprios relatos do seu gestor apuram a ausência da confiança nessa díade. O que se descreve são iniciativas de ordem pessoal, não corporativas.

Para o GIH, **motivação** é indicada pelo grau de felicidade da AE em trabalhar com a Hyundai. Essa medida de felicidade é desdobrada em dois fatores. O primeiro é o pagamento do valor contratado em dia, sem atrasos. O segundo fator apontado pelo GIH é o empenho da Hyundai em dar condições para o fornecedor de serviços de instalação conseguir terminar a obra. A oportunidade de opinar sobre o produto da Hyundai foi descrita como sendo outra forma de motivação, percebida pelo GIH em suas relações com a AE. Entretanto, o GIH não vê na motivação um elemento de governança presente nesta relação diádica: *“De nossa parte, duvido que alguém da Hyundai esteja motivado, na área de instalações...e não há motivação nenhuma.” (GIH)*

Quanto aos meios utilizados pela Hyundai para motivar os fornecedores de instalação, obteve-se do GIH a resposta a seguir:

“Nenhum! Os meios que eu uso? Eu elogio, quando tem que ser elogiado, ajudo, oriento...orientar é um meio de motivar, não deixar o cara fazer errado. Então, eu vou na obra e digo, olha...cuida com isso aqui, é uma coisa que todo mundo erra, não comete esse erro...aí o cara se sente motivado, pô...ele vê que eu estou cuidando, sabe?” (GIH)

Para o GIH, sempre é necessário motivar o fornecedor. O gestor acredita que ninguém trabalha meramente por dinheiro e a partir dessa premissa defende que as pessoas se satisfazem no trabalho porque são motivadas por líderes. É descrito que em sua relação com o PAE, o GIH realiza ações motivadoras frequentes, tais como efetuar ligações telefônicas cedo pela manhã para acordá-lo e convidá-lo para o trabalho. Logo, resume que dessa forma aumenta a relação de confiança, com transparência e maior nível de relacionamento.

A resposta do PAE sobre motivação é autoexplicativa: *“Eu...como sou casado há quinze anos, casei cedo, tenho quatro filhos, eu sou uma pessoa que trabalha por dinheiro, entendeu? Porque se eu não tenho, eles também não têm e com a família têm que fazer acontecer.” (PAE).* Além disso, o único meio de motivação adotado pela Hyundai é a oferta de uma outra obra. Isso como uma contrapartida, por conta da demora no pagamento dos serviços já realizados. O PAE ainda reconhece que essa ação é pessoal do GIH e que deve haver pouco a se fazer, mas resume mencionando que tal medida já é um alento.

A inexistência de motivação nessa díade pode ser explicada pela ausência de confiança. Esta associação é possível na medida em que a motivação é gerada a partir do ato de convencer outros sobre uma realização futura. Mas em um cenário de ausência de confiança, é plausível reconhecer o menor poder de convencimento. Os relatos apresentados indicam sinais de motivação baseados na relação interpessoal e então não podem ser entendidos como elementos de governança corporativos.

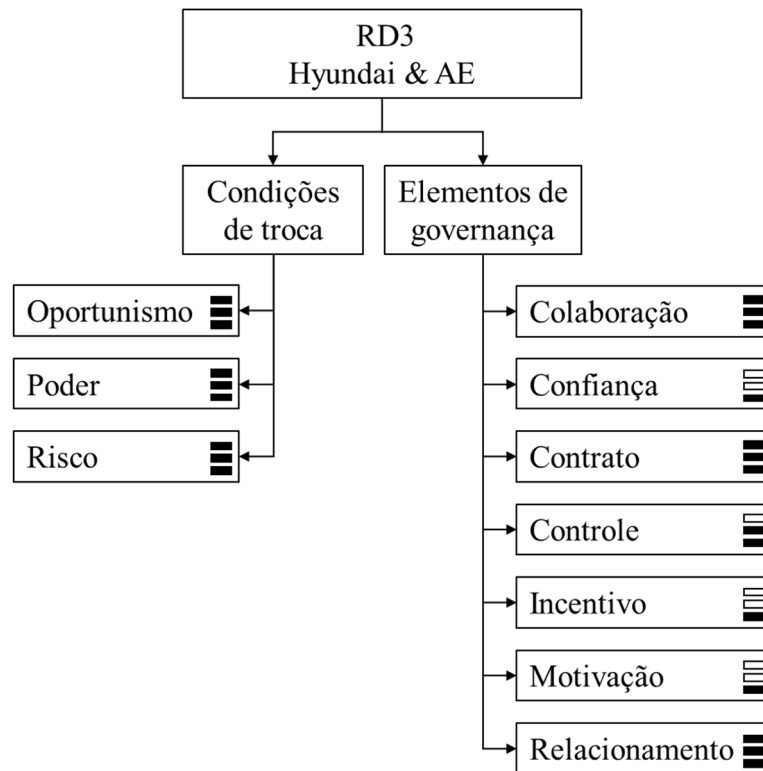
Assim, encerra-se esta seção, que foi dedicada a categoria dos elementos de governança desta relação diádica. Entre os pontos de destaque nesta análise encontram-se as percepções bilaterais de falta de confiança e motivação, além da discordância sobre os incentivos.

A Figura 6 apresenta a composição das condições de troca e dos elementos de governança nesta relação diádica. Um conjunto de três barras indica a intensidade dos itens presentes nesta composição. Dessa forma, as três condições de troca são identificadas com três

barras preenchidas, para assim representar a sua forte atuação. O poder se explica pela diferença de porte entre a Hyundai e AE, o qual se evidencia nas respostas obtidas. O oportunismo é considerado forte porque é uma prática recorrente, conforme relata o GIH, além de o risco ser entendido como uma condição de troca de alto impacto devido à exposição de qualquer eventual problema ao cliente final da Hyundai.

Confiança, motivação e incentivos possuem apenas uma barra preenchida, para representar a fraca intensidade com que esses elementos de governança são aplicados nesta relação diádica. Contrato é representado com três barras preenchidas, porque é um elemento de governança bastante referido nessa díade. A colaboração e o relacionamento também são colocados em evidência, devido ao grau de interação interpessoal que é percebido nos exemplos mencionados pelos gestores das duas empresas. Por fim, o controle aparece com duas barras, o que lhe confere utilização de intensidade moderada.

Figura 6 – Composição da relação diádica Hyundai e AE



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

4.4 Condições de Troca e Elementos de Governança

Nesta seção, apresenta-se a análise comparativa entre as díades. Três subseções organizam as condições de troca e os respectivos elementos de governança utilizados. As siglas RD1, RD2 e RD3 identificam respectivamente as relações Hyundai – W, Hyundai – S e Hyundai – AE. Além disso, efetua-se uma análise inferencial que aproxima os resultados das pesquisas citadas na fundamentação teórica deste trabalho, com as descobertas realizadas neste estudo de caso. Uma relação entre os resultados obtidos e as teorias de base desta dissertação complementa a análise.

4.4.1 Poder e os Elementos de Governança Aplicados

As três relações diádicas analisadas apontam a utilização de diferentes elementos de governança em situações de poder. Na RD1, o poder é uma condição de troca de intensidade moderada. De acordo com o relato dos respondentes, a interação entre a Hyundai e a W é marcada, desde o início, por atividades colaborativas e um relacionamento bastante próximo,

baseado em transparência e respeito mútuo. Diante de tal ambiente, a relação de poder entre as empresas se manteve equilibrado.

Na RD1 ocorre utilização de colaboração, que pode ser explicado pela maior interação que caracteriza a relação entre a Hyundai e o seu fornecedor de materiais. Isso porque a atualização dos projetos de elevadores começa a partir dos componentes que são adquiridos desse grupo de fornecedores, representado nesta pesquisa por W.

“...a colaboração é justamente a palavra para reduzir essas diferenças de poder, ok? ...quanto mais colaboração tu tiveres...essas diferenças de poder, elas devem ser menores. ” (GCH)

“...então não existe, assimetria nisso aí. Eu acho que é o conhecimento da W, com o conhecimento da Hyundai...a gente foi afunilando e chegamos num bom patamar. ” (DCW)

“Sim, a Hyundai exerce um certo poder...a W sempre se mostrou como o maior interessado...está muito mais envolvido o potencial de mercado...queremos fazer 100 elevadores (por mês) em 2016. Não há como negar...que para uma empresa que não é tão grande... que esse negócio de 100 elevadores seja um negócio muito positivo para o fornecedor. ” (GCH)

Os contratos informais flexibilizam a governança do fornecedor de materiais, de modo a acompanhar as demandas do mercado de elevadores. Na RD1, esse elemento de governança é utilizado pela Hyundai para impor suas necessidades de fornecimento e assim, fazer o uso do poder a seu favor. Isso é interessante para o fornecedor porque lhe assegura a manutenção dos negócios com a Hyundai. A utilização de contratos informais é uma indicação da influência dos pressupostos da *stewardship theory*, porque conforme Hernandez (2007), as trocas sociais viabilizam o atendimento de necessidades do líder (Hyundai) e do seguidor (W).

Na RD2, a relação de poder entre a Hyundai e a S é inclinada na direção da empresa fornecedora. Nota-se que a S leva certa vantagem sobre a Hyundai, por ser uma organização melhor estruturada, com processos internos mais robustos. Nessa díade, nota-se alinhamento com os pressupostos da teoria da agência, que se expressa por meio do contrato formal, utilizado para manter o rigor no cumprimento dos acordos estabelecidos entre a Hyundai e seu fornecedor de serviços corporativos. Eisenhardt (1989) elenca entre os pressupostos organizacionais da teoria da agência, a assimetria de informação, que pode ser entendida como uma fonte de poder. Dolci (2013) argumenta que contratos fornecem garantias aos integrantes da cadeia de

suprimentos. Assim se explica a utilização de contratos formais que visam oferecer garantias, além de reduzirem a assimetria de informação.

De forma complementar, nota-se que a S utiliza o relacionamento como um reforço para consolidar os acordos contratuais de modo a intensificar o seu poder na relação com a Hyundai. Relacionamento é um elemento de governança característico da *stewardship theory*, o que é suportado pelo estudo do amparo relacional, desenvolvido por Hernandez (2007). A citação a seguir evidencia o uso do relacionamento na RD2:

“...a gente conversa abertamente...sempre tenta alinhar...que seja bom para os dois...hã...até a S, por ser francesa, ela (a organização) não entende muitas coisas nossas...se está escrito em contrato, porque estão questionando? Sabe? Para eles é uma coisa difícil...daí eu explico, brasileiro não é assim...o que está ali (contrato) não quer dizer que vai ser assim...a gente sabe que com os nossos clientes a gente tem que discutir, chegar a um consenso...com a Hyundai é tranquilo. (GRS)

Em face à assimetria de poder, o controle é utilizado na RD2, evidenciando novamente o alinhamento com os pressupostos da teoria da agência. É com esse elemento de governança que a Hyundai consegue equilibrar a relação de poder com o seu fornecedor de serviços corporativos.

“...é uma coisa que eles (S) prezam muito. Então eu consigo abrir uma negociação, eu consigo certas exceções...quando acontece alguma reclamação, eu consigo dizer...isso não serve...nós fechamos baseado no que vocês disseram, na questão da qualidade e eu não estou enxergando isso...geralmente, quando a gente entra nessa margem da satisfação...da qualidade, eles acabam baixando a guarda. ” (GAH)

Na citação acima, o gestor aponta controle como o único elemento de governança capaz de permitir uma negociação frente ao contrato firmado com seu fornecedor. A utilização do controle com esse propósito, pode exemplificar um dos componentes do custo de agência, que segundo Jensen e Meckling (1976), envolve os gastos que o principal despense para monitorar as ações do seu agente.

Comparativamente, os resultados encontrados nesta dissertação estão alinhados com aqueles descritos por Müller e Gaudig (2011), que basearam sua pesquisa na teoria da agência. Esses autores também identificaram a utilização de controles e contratos, como elementos de governança diante de assimetria de poder.

Na RD3 os gestores mencionaram que diante de poder não utilizam elementos de governança. O gestor da Hyundai menciona que não lhe foi atribuído poder, senão exigir do fornecedor de serviços de instalação o cumprimento dos termos dispostos em contrato. Já o proprietário da AE, respondeu que é dependente da relação que sua empresa tem com a Hyundai. Por conta disso, nenhum elemento de governança é utilizado nesta relação diádica, diante de poder.

O Quadro 12 encerra esta subseção, ilustrando a utilização dos elementos de governança diante de poder. A relação de poder na RD1 é apontada como equilibrada, na RD2 o fornecedor leva vantagem, e a RD3 é caracterizada pela assimetria de poder favorável a Hyundai. A intensidade de utilização de um elemento de governança é identificada pelas palavras forte e moderada. As células em branco indicam que não há vínculo entre poder e o elemento de governança descrito no Quadro 12.

Quadro 12 – Poder e elementos de governança

Elementos de Governança	Condição de troca: Poder na relação diádica		
	RD1	RD2	RD3
	Equilíbrio	Assimetria	Assimetria
Colaboração	Forte		
Confiança			
Contrato	Moderada	Forte	
Controle		Forte	
Incentivo			
Motivação			
Relacionamento		Forte	

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

4.4.2 Oportunismo e os Elementos de Governança Aplicados

Os respondentes das RD1 e RD2 declararam que oportunismo é uma condição de troca ausente em suas respectivas relações. De maneira geral todos os entrevistados apresentaram receio ao responder sobre oportunismo porque associaram esse conceito a um comportamento indesejado. Apesar disso, os relatos obtidos são relevantes na medida em que revelam situações enfrentadas pelas empresas.

Confiança foi um elemento de governança apontado na RD1 como aplicável sobre comportamentos oportunistas. Embora declarada como uma condição de troca ausente, as citações a seguir evidenciam a importância de considerar o relato dos gestores entrevistados.

“Se for falar, até questão de compliance, a gente não sabe o que eu posso aceitar do fornecedor de brinde ou algo que pudesse ser enquadrada como oportunismo...não existe uma regra bem definida para isso, vai do caráter de cada um.” (GDH)

A utilização de confiança pode ser entendida como o resultado da omissão na escolha de um elemento de governança diante de oportunismo. Aparentemente, tal indefinição conflita com a expectativa do GDH, que expressa a sua vontade de obter uma regra explícita, o que denota a influência dos preceitos da teoria da agência sob o seu modo de pensar.

Percebe-se ainda que o oportunismo é avaliado sob a concepção de um ato de suborno ou corrupção, no qual o gestor declara não dispor de uma política clara, que defina o comportamento esperado pela organização para enfrentar situações desta natureza. Para Williamson (1975), oportunismo é a satisfação de interesse próprio através de vantagem obtida pela falta de informação da outra parte, então, à luz desse conceito, atribui-se ao GDH a possibilidade de adotar o comportamento oportunista, uma vez que ao fornecedor caberia o papel de corruptor. A próxima citação demonstra uma outra forma de utilização de confiança como elemento de governança.

“...onde eu tenho uma oportunidade, de ter um fornecedor local, que está interessado, vou lá, produzo...sendo transparente, dizendo para ele...ó W, eu só vou comprar de ti esses cabos para o projeto tal, porque eu não tenho onde comprar...eu fiz uma negociação...tudo está dentro de um contexto de princípios e valores...para mim isso não é oportunismo.” (GCH)

Nesse trecho da entrevista, o GCH exemplifica a postura que pode ser adotada para se aproveitar uma oportunidade, esclarecendo suas intenções e construindo assim, patamares de confiança para alcançar o objetivo que lhe interessa. Sob essa forma de atuação, infere-se o alinhamento com a *stewardship theory*, porque existe a preocupação com a outra parte, o que é mais compatível com a relação líder – seguidor, do que o vínculo principal – agente (HERNANDEZ, 2007).

Controle foi outro elemento de governança elencado na RD1 para minimizar a possibilidade de oportunismo. A sua utilização é de nível operacional, visando assegurar a

realização do acordo estabelecido entre a Hyundai e seus fornecedores, que se expressa através da verificação rotineira entre o que foi comprado e o que foi entregue. A citação a seguir explicita o nível operacional de aplicação deste elemento de governança, o que permite inferir a influência dos pressupostos da teoria da agência.

“...pode ser o controle de entrega, pode ser o controle de qualidade, pode ser o controle de informação, pode ser controle de qualquer outra coisa. É o ato de tu buscar uma forma a garantir que o que vocês forem falando, se comprometendo e se programando...aconteça...” (GCH)

Na RD3, controle também é utilizado diante de oportunismo, sendo expresso em cláusula contratual. Todavia, o relato do fornecedor de serviços de instalação (AE) revela a baixa incidência desse exemplo de controle, baseando-se em sua percepção sobre a restrição de recursos da Hyundai para desempenhar tal função.

“A contratante poderá acompanhar os serviços objeto deste contrato, bem como comunicar à contratada qualquer irregularidade que averiguar nos serviços prestados...a fim de corrigir os apontamentos no prazo de cinco dias. ” (Contrato Hyundai – AE)

“...após ser comunicada pela contratada, a contratante deverá se fazer presente no local da instalação para checagem dos materiais, em conjunto com um representante da contratada. “ (Contrato Hyundai – AE)

“Eu já entrei em obra...comecei e finalizei sem ninguém ter ido lá ver nada...as vezes, eles vão lá e olham, mas é muito difícil...como tem um coordenador só para atender toda a RS (região) é difícil ele conseguir dar atenção a todas as obras. ” (PAE)

Contrato e relacionamento são outros elementos de governança identificados na RD3 em relação à condição de troca oportunismo. Infere-se que nessa díade há maior probabilidade de exposição ao comportamento oportunista, dadas às evidências coletadas.

“ Por exemplo, a AE não executa o contrato, nós não executamos ele (AE) ...entendeu? Nós não cumprimos a nossa parte e eles não nos executam e têm multas de ambos os lados ” (GIH)

“...poxa, tu não estás vendo? Eu vou ter que medir com uma trena para tu ver que está errado? Então...eu sou duro nisso. E aí, o PAE, que estava muito mal-acostumado...gritava com a Hyundai. E eu disse, ó amigão, o negócio é o seguinte...eu não sou teu filho...comigo tu não gritas...vamos desligar o telefone, depois que tu te acalmar tu me ligas, e eu vou estar extremamente educado te

aguardando. Esse é um cara que eu doutrinei, hoje ele não grita mais com ninguém...porque ele sabe que pode confiar em mim, porque eu não vou deixar ele na mão...quando as relações estão claras, acabam os atritos. ” (GIH)

Na citação acima, identifica-se o alinhamento com os pressupostos da *stewardship theory* na utilização dos elementos de governança porque ocorre o envolvimento pessoal e disseminação de confiança por meio de relacionamento. Tais fatores exemplificam os mecanismos situacionais desenvolvidos por Davis, Schoorman e Donaldson (1997).

Os elementos de governança identificados neste estudo de caso também foram encontrados entre os resultados de outras pesquisas, que analisaram o comportamento oportunista. Morgan *et al.* (2007) identificaram a utilização de controle na governança da cadeia de suprimentos de supermercados ingleses. Huang *et al.* (2014), verificaram a utilização de contratos formais e informais, associados a controle. O estudo de Vosselman *et al.* (2009) apresenta a utilização de elementos de governança encadeados em que a utilização de controle constrói confiança, que por sua vez, gera relacionamento.

O Quadro 13 sumariza essa subseção, apresentando os elementos de governança utilizados sob condições de oportunismo. Em cada relação diádica, a indicação das palavras baixo e alto indica o nível de exposição à presença de oportunismo. A intensidade de utilização de um elemento de governança é identificada pelas palavras forte e moderada. As células em branco identificam a ausência de elementos de governança.

Quadro 13 – Oportunismo e elementos de governança

Elementos de Governança	Condição de troca: Oportunismo na relação diádica		
	RD1	RD2	RD3
	Baixo	Baixo	Alto
Colaboração			
Confiança	Moderada		
Contrato			Forte
Controle	Moderada		Moderada
Incentivo			
Motivação			
Relacionamento			Forte

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

4.4.3 Risco e os Elementos de Governança Aplicados

Risco é uma condição de troca presente nas três relações diádicas e todos os respondentes identificaram a utilização de elementos de governança. Contrato, controle e relacionamento são os elementos de governança comuns às três díades.

O contrato é utilizado de forma peculiar em cada uma das díades analisadas. Na RD1, os contratos informais são utilizados, aliados a relacionamento e colaboração, para assim auxiliar a governança de riscos, como, por exemplo, a falta de materiais necessários à produção da Hyundai. A citação a seguir justifica esta associação de elementos de governança, que é representada pela palavra parceria.

“...posso usar o contrato como exemplo...entre a W e nós, onde nós temos uma defasagem de poder, por eles serem exclusivos...se eles inventarem de não fornecer...a gente está correndo um grande risco... O contrato é uma forma de tentar reduzir...ela não é garantia, então...hoje em dia, a parceria, faz com que eu tenha acesso para aproveitar e reduzir os riscos. ” (GCH)

A associação de contrato informal, relacionamento e colaboração são indícios do posicionamento alinhado com os pressupostos da *stewardship theory*. Apesar do risco percebido, existe a noção de que é possível contar com o apoio do fornecedor, em função de outros vínculos que aproximam as duas organizações, criando um ambiente em que os interesses se harmonizam (DOLCI, 2013).

Na RD2, o risco é mitigado por meio do contrato. Isso se exemplifica pelas alterações no escopo dos serviços contratados entre a Hyundai e seu fornecedor de serviços corporativos. No entanto, é o fornecedor que utiliza o contrato, auxiliado por controle como elementos de governança sobre tal risco.

"Qualquer mudança de cardápio... ah, agora nós vamos servir cento e cinquenta gramas de carne em vez de cento e vinte: vou fazer um aditivo. Até porque a gente tem auditorias internas também, que vem fiscalizar o contrato...ah não, ali está palito sachê, palito sachê não está no contrato...tu não podes servir palito sachê. ” (GRS)

A citação acima aponta o alinhamento com os pressupostos da teoria da agência, representada pelo custo de agência (JENSEN E MECKLING, 1976). Na utilização desses dois elementos de governança, percebe-se o rigor sendo aplicado em fontes de riscos pormenores e suas consequentes despesas de monitoramento.

Finalmente, a utilização do contrato na RD3 visa proteger a Hyundai contra o risco de baixo desempenho do fornecedor de serviços de instalação: “...do instalador, se eu tenho um histórico de performance dele...eu consigo analisar se contrato ou não...ou seja, se é um instalador ruim...” (GIH)

Nas três relações diádicas, o controle é um elemento de governança que visa mitigar riscos por meio de sistemas de monitoramento, e que denotam a influência da teoria da agência. Na RD1, processos formais de rotina minimizam o risco de desenvolver um fornecedor com problemas financeiros. Na RD2, o gestor da Hyundai afirma não perceber riscos, tamanha sua confiança nos procedimentos operacionais de seu fornecedor de serviços corporativos. Já na RD3, o gestor da Hyundai mantém um banco de dados, com informações sobre os fornecedores de instalação para lhe apoiar na decisão de firmar novos contratos com um mesmo fornecedor.

Os três gestores da Hyundai apontam o relacionamento como um elemento de governança de alta importância diante de riscos. As citações a seguir explicitam suas opiniões.

“...planejamento, parcerias...Hyundai – W, eu acho que o relacionamento aberto, dentro de valores e princípios e tal, reduz muito os riscos. ” (GCH)

“...eles mantêm a gente sempre bem informado, mesmo com o que está chegando de comida...vou ter que trocar isso por aquilo, porque o fornecedor tal...ah, por gada, ou por ...então eles mandam todo o relatório do que aconteceu...é muito transparente e por isso eu realmente não percebo risco. ” (GAH)

“ ...nós estamos atrasando uma obra, o cliente me ligou e disse...sexta-feira, eu vou tirar o elevador de cremalheira da obra, o teu prazo é segunda-feira, para me entregar o elevador, e tu não vai me entregar...chamei o PAE...amigão, está acontecendo isso e isso...está na hora de tu provar para mim, a confiança que eu tenho em ti. Eu te trouxe lá da outra, eu briguei por ti, então assim ó, esse elevador tem que estar entregue para o cliente segunda-feira de manhã...faça o que tiver que fazer. O instalador disse, deixa comigo, eu vou virar noite aqui todos os dias para entregar esse elevador...e segunda-feira estava entregue. ” (GIH)

Nas citações acima, destacam-se os resultados que podem ser obtidos quando esforços conjuntos são aplicados por meio de relacionamento. De acordo com o modelo proposto por Hernandez (2012), entre os fatores psicológicos que explicam o comportamento *stewardship*, encontra-se a busca por relacionamento que objetivam longo prazo e empatia.

Nas RD2 e RD3, o elemento de governança confiança é utilizado em face de riscos. Na RD2, a confiança que o gestor da Hyundai deposita nos procedimentos do fornecedor de serviços corporativos, é suportada por processos organizacionais bem definidos. Por outro lado,

os relatos dos entrevistados da RD3 podem exemplificar a melhor expressão de confiança mútua, ainda que esteja baseada mais na relação interpessoal, do que na relação corporativa.

“...deu problema? Tu vais me chamar e nós vamos ver o que fazer, mas tu só vais executar retrabalho se tu me passar um orçamento e eu te aprovar esse orçamento por e-mail, documentado...tu podes inclusive me pedir...tu tens a documentação do coreano aprovando? Eu te dou essa liberdade, se eu não tiver...tu não faz...mesmo que eu te pressione...eu não vou te pagar. (GIH)

“...sempre quando eu precisei de algo a mais, eu sempre corri mais para o GIH, que foi sempre quem me ajudou mais, desde o início. Às vezes eu ficava, bah...o cara me liga a toda hora...mas tem aquele lado bom...se o cara te liga a toda hora é porque ele se preocupa contigo, entendeu? Então tudo que...a gente fez aí...tive que tirar montadores, foi tudo conversando com ele, bah...o que tu achas...tentando se adequar mais...” (PAE)

Nessas citações, a influência da *stewardship theory* é percebida pelo alinhamento com os estudos de Hernandez (2007), que estabelece a confiança, como o resultado da interação entre o líder e seu seguidor nos níveis relacional, contextual e motivacional. O nível relacional é explicado pelo relacionamento interpessoal. O nível contextual pode ser o elo institucional entre as organizações e o motivacional envolve a capacidade do líder em desenvolver o seguidor, que nesse exemplo refere-se ao fornecedor.

Somente na RD3, todos os sete elementos de governança são utilizados diante de riscos. Portanto, colaboração, incentivo e motivação são identificados nessa díade. Sem o exercício de colaboração o fornecedor vai executar seu trabalho com dificuldade e seu pagamento pode atrasar em função disso. As ações motivacionais e a oferta de incentivos são elementos de governança que o gestor da Hyundai utiliza de forma pessoal, aparentemente por se sensibilizar com a dificuldade que é imposta ao seu fornecedor em âmbito corporativo. As citações a seguir justificam essas inferências.

“...não...aqui tu não estás fazendo legal...tem como melhorar? Vamos fazer assim...aqui na Hyundai tem que ser assim...ó, tu não ouviste o que eu falei! Tu vais refazer o trabalho e eu não vou te pagar...alguns vão evoluindo e tu vê que a coisa vai andando...é, a gente tem que ajudar as pessoas a serem competentes” (GIH)

“Eu elogio, quando tem que ser elogiado, ajudo, oriento...orientar é um meio de motivar, não deixar o cara fazer errado. Então, eu vou na obra e digo, olha...cuida com isso aqui, é uma coisa que todo mundo erra, não comete esse erro...aí o cara se sente motivado, pô...ele vê que eu estou cuidando, sabe?” (GIH)

Nessas citações, identifica-se um comportamento compatível com os pressupostos da *stewardship theory*, na decisão do gestor em utilizar tais elementos de governança. Isso porque o GIH reconhece que não será capaz de realizar um bom trabalho, se não agir proativamente no desenvolvimento de seu fornecedor, seja em âmbito interpessoal, ou mesmo em nível motivacional. (HERNANDEZ, 2007).

Outros estudos apontam os mesmos elementos de governança aplicados em face de risco. Ao estudar a mitigação de riscos em cadeias de suprimentos globais, Arnold *et al.* (2012) identificam controle como elemento de governança e dentre seus resultados, revelam melhores níveis de relacionamento e colaboração entre os membros desta cadeia. Tal estudo evidencia um encadeamento ao descrever que o controle gera redução de riscos, que por sua vez, abre espaço para outros dois elementos de governança. Comparativamente, essa descoberta se aproxima dos resultados obtidos neste estudo de caso, pela ocorrência de associações entre mais de um elemento de governança.

O resultado da pesquisa realizada por Lee e Cavusgil (2006) aponta que nas alianças estratégicas em que se utiliza o relacionamento como elemento de governança, há melhor desempenho do que nas alianças governadas por contratos, ainda que esses objetivem a redução de riscos. Tal vínculo na utilização de contrato e relacionamento é encontrado também na relação diádica entre a Hyundai e seu fornecedor de materiais.

A utilização conjunta de contrato e controle foi o foco de estudo de Selviaridis e Norrman (2014) ao analisar o risco de fornecedores de serviços, ao firmarem contratos baseados em níveis de desempenho. Wiengarten *et al.* (2013), também pesquisaram esses dois elementos de governança, utilizados diante de riscos no desempenho de terceirizações no setor industrial. Na relação entre a Hyundai seu fornecedor de serviços corporativos também foi verificado a utilização integrada de contrato e controle sobre os riscos.

O Quadro 14 resume graficamente a distribuição dos elementos de governança utilizados diante de risco. A intensidade de utilização de um elemento de governança é identificada pelas palavras forte e moderada. As células em branco identificam a ausência de elementos de governança.

Quadro 14 – Risco e elementos de governança

Elementos de Governança	Condição de troca: Risco na relação diádica		
	RD1	RD2	RD3
	Moderado	Alto	Alto

Colaboração			Forte
Confiança		Forte	Moderada
Contrato	Moderada	Forte	Forte
Controle	Moderada	Forte	Moderada
Incentivo			Moderada
Motivação			Moderada
Relacionamento	Forte	Forte	Forte

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Em resumo, encerra-se esta seção agrupando-se os vínculos entre condições de troca e os elementos de governança utilizados nas três relações diádicas analisadas. A associação dos resultados deste estudo de caso com outros estudos já realizados objetiva atribuir a este trabalho validade interna, assim como foi detalhado no método.

A correlação com os pressupostos das teorias de base complementa a análise sobre os dados obtidos nesta pesquisa, e cumpre o objetivo de encontrar influências das teorias sobre o processo de escolha dos gestores entrevistados. O resultado desta análise aponta que os pressupostos das teorias da agência e da *stewardship theory* são utilizados de forma complementar. Com isso, um mesmo gestor pode se apoiar em pressupostos de ambas as teorias, e assim acessar um maior arcabouço de elementos para executar a governança de seus fornecedores.

4.4.4 Comparação entre as Díades e Implicações da Pesquisa

Nesta seção, efetua-se a comparação dos elementos de governança utilizados em face às condições de troca de cada relação diádica. Com base nesta análise, as respostas ao problema de pesquisa são apresentadas.

O Quadro 15 retoma a utilização dos elementos de governança diante das três condições de troca analisadas. Para o poder, as palavras equilíbrio e assimetria indicam o que ocorre nas três relações diádicas analisadas. Para o oportunismo e o risco, as palavras baixo, moderado e alto apontam o nível de exposição da relação diádica a cada condição de troca. Nessa representação gráfica, a intensidade de utilização de um elemento de governança é identificada pelas palavras forte e moderada. As células em branco identificam a ausência de elementos de governança.

Quadro 15 – Condições de troca e elementos de governança

Elementos de Governança	Poder			Oportunismo			Risco		
	RD1	RD2	RD3	RD1	RD2	RD3	RD1	RD2	RD3
	Equilíbrio	Assimetria	Assimetria	Baixo	Baixo	Alto	Moderado	Alto	Alto
Colaboração	Forte								Forte
Confiança				Moderada				Forte	Moderada
Contrato	Moderada	Forte				Forte	Moderada	Forte	Forte
Controle		Forte		Moderada		Moderada	Moderada	Forte	Moderada
Incentivo									Moderada
Motivação									Moderada
Relacionamento		Forte				Forte	Forte	Forte	Forte

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

A partir da análise de conteúdo realizada sobre as três relações diádicas é possível identificar respostas para a pergunta de pesquisa e, por conseguinte, atender ao objetivo geral desta dissertação.

O reconhecimento de diferentes condições de troca em cada relação diádica é uma primeira explicação para a utilização de elementos de governança em cadeias de suprimentos. Risco e poder são condições de troca presentes nas três díades analisadas. Já o oportunismo é percebido somente na RD3. Essa diferença é relevante porque na ausência de uma condição de troca, a utilização de elementos de governança pode ser desnecessária.

Ambos os gestores da RD3 relatam não utilizar elementos de governança diante da condição de troca poder. Tal descoberta permite inferir que a utilização de elementos de governança, ainda que imprescindível, é dependente de uma decisão e por isso facultativa. A ausência ou demora nessa tomada de decisão pode ampliar o impacto de problemas em uma relação diádica, ou ainda provocar outras consequências. Portanto, a decisão de utilizar ou não, os elementos de governança diante de condições de troca, é outra explicação plausível para responder à pergunta de pesquisa desta dissertação.

Em outros estudos (WALLENBURG *et al.*, 2014; STOREY *et al.* 2013; WIENGARTEN *et al.*, 2013), nota-se maior ênfase em analisar comparações entre os diferentes elementos de governança utilizados, além de pouco interesse em investigar a decisão que antecede tal utilização. Por exemplo, Huang *et al.* (2012) explicam que, em face à assimetria de poder e ao oportunismo, as organizações utilizam elementos de governança complementares em suas cadeias de suprimentos, tais como o controle formal e o controle social. Os autores recuperam os pressupostos da teoria dos custos de transação e da teoria da agência – seleção

adversa e risco moral – como razão fundamental para a utilização de elementos de governança. Mas não investigam as razões que levam as organizações a decidirem por utilizar ou não os elementos de governança. Em resumo, identificar que uma organização pode decidir por não utilizar elementos de governança diante de condições de troca, mesmo reconhecendo a importância de tal atitude, configura-se como uma contribuição adicional, para a qual não foram encontrados resultados similares em outros estudos.

Outro ponto importante é a diferença nas origens de cada condição de troca entre as relações diádicas. As fontes de poder são diferentes, os motivos que justificam o comportamento oportunista são variados, e os riscos contidos em cada díade não são os mesmos. Enquanto o maior risco na RD1 é a falta de abastecimento de materiais, a RD2 preocupa-se com a qualidade da alimentação das pessoas e na RD3 o atraso na entrega do elevador é um risco constante. Tal diferença resulta na utilização de elementos de governança distintos em cada caso, ainda que compatíveis com a peculiaridade de cada situação. Dessa forma, entende-se que cada condição de troca tem origens diferentes e isto explica a utilização de um ou outro elemento de governança.

Essa resposta ao problema de pesquisa alinha-se com o estudo de Ness e Haugland (2005), sobre a evolução de elementos de governança e estratégias de negociação nos relacionamentos interorganizacionais. Os autores argumentam que a governança eficiente, de diferentes situações na cadeia de suprimentos, requer diferentes elementos. Além disso, complementam que a atuação de uma condição de troca específica pode ser resolvida com a utilização de múltiplos elementos de governança.

Uma outra explicação razoável é a influência pessoal dos gestores sobre suas decisões. A utilização de elementos de governança é o resultado de uma escolha, que é influenciada pelas convicções individuais dos gestores. A exposição a uma condição de troca como, por exemplo, oportunismo gera reações variadas. Na RD1, o fornecedor evita manter relacionamento sob tal condição de troca e assim se protege. Na RD3, o oportunismo é contido pela utilização de controles, e na RD2, o oportunismo não é percebido, o que pode ser um posicionamento pessoal discreto diante de um comportamento adverso. Em resumo, as condições de troca explicam a utilização de elementos de governança por meio da personalidade, que interfere no processo decisório dos gestores envolvidos na cadeia de suprimentos.

Essa resposta ao problema de pesquisa se alinha com o estudo de Ghoshal (2005), que declara a influência da visão econômica sobre o comportamento humano individual e

oportunista. Segundo o autor, esse é o resultado da doutrina de formação superior dos gestores que atuam nas organizações na atualidade. Mediante tal descoberta, Ghoshal propõe maior dedicação para o ensinamento dos pressupostos da *stewardship theory*.

As condições de troca são fatores que geram incerteza ou exposição desfavorável sobre as relações diádicas. A recuperação do conceito de Poppo e Zenger (2002) é relevante para evidenciar que cabe aos integrantes da relação diádica a atuação sobre tais fatores. Além disso, vários autores descrevem a cadeia de suprimentos como uma rede, orientada para objetivos de ordem comum (COX, SANDERSON e WATSON, 2001; HEARNSHAW, 2013; CONNOLLY e CAFFREY, 2011). Diante de tais conceitos, a relação diádica pode ser entendida não apenas como a interação entre fornecedor e cliente, mas também como uma unidade que orienta as capacidades das duas organizações em prol de objetivos comuns. Isso significa que as organizações se unem para atuarem juntas diante das condições de troca.

Na análise da RD1, a utilização de colaboração, confiança e relacionamento denotam um alinhamento estratégico que se assemelha a orientação para objetivos comuns. Na RD2, a confiança, que o gestor da Hyundai declara ter no seu fornecedor, atribui a essa díade uma característica difícil de ser construída e que provavelmente será protegida pelas duas organizações. A análise da RD3 demonstra que o relacionamento entre o gestor da Hyundai e seu fornecedor é capaz de realizações que ultrapassam os limites do contrato formal firmado pelas empresas. Tais casos exemplificam esta potencialidade da relação diádica, de fazer ambas as organizações atuarem em conjunto.

Portanto, esse é o argumento final para responder à pergunta de pesquisa desta dissertação. As condições de troca explicam a utilização dos elementos de governança porque são formadas por fatores indesejados na relação diádica, ainda que provoquem vantagem para uma das partes, como, por exemplo a assimetria de poder. Diante de tais fatores, compete à díade reunir esforços conjuntos, o que culmina na decisão de utilização dos elementos de governança.

4.4.5 Contribuições do Estudo

As contribuições teóricas e empíricas são apresentadas a seguir e são o resultado da análise dos dados pesquisados neste estudo de caso, do conhecimento obtido a partir da revisão da literatura, bem como da análise inferencial do autor.

Contribuição teórica 1: elementos de governança de ordem pessoal. Os dados analisados oferecem evidências de que a utilização de elementos de governança sobre a cadeia de suprimentos é um exercício de escolha, por isso, é suscetível ao viés pessoal. Dentre os elementos de governança estudados, colaboração, confiança, motivação e relacionamento são conceitos que para serem praticados, exigem relações interpessoais. Tal inferência é reforçada pelos pesquisadores da *stewardship theory*, que reúnem esses quatro conceitos para exemplificar os pressupostos dessa teoria. O debate sobre as origens da motivação é uma das bases que sustentam o desenvolvimento da *stewardship theory*. Essa teoria confronta a visão do homem sociológico com homem econômico, figura em que se apoia os estudos da teoria da agência (HIRSCH *et al.*, 1987; DAVIS *et al.*, 1997).

Entre outros conceitos, colaboração, confiança e relacionamento formam os fatores estruturais e psicológicos do modelo de Hernandez (2012) que definem o comportamento *stewardship*. Nesse modelo, tal comportamento é atribuído a figura do líder, ou seja, é uma capacidade pessoal, uma característica humana que pode influenciar outras pessoas dentro de uma organização. Entre os relatos dos gestores entrevistados, vários exemplos analisados demonstram a interferência pessoal no processo de escolha de elementos de governança. Por outro lado, é provável que a ausência de uma diretriz corporativa, de parte da Hyundai, permita o desenvolvimento de elementos de governança de ordem pessoal. Diante de tal ausência, não há referência capaz de apurar alinhamento com a orientação da organização; e isso reforça essa proposta de contribuição teórica.

Contribuição teórica 2: a utilização encadeada dos elementos de governança. A utilização de contrato e relacionamento é uma das evidências obtidas na análise deste estudo de caso. O encadeamento de elementos de governança também foi relatado, por exemplo, no estudo de Vosselman *et al.* (2009) em que a utilização de controle constrói confiança, que por sua vez, gera relacionamento. Uma inferência possível diante dessa descoberta é a ampliação da capacidade de governança diante de condições de troca. A utilização de elementos encadeados pode intensificar a efetividade da governança.

Recupera-se que o contrato formal entre as organizações da RD2 é utilizado como elemento de controle, sendo consultado sobre os serviços que estão previstos e na ocorrência de serviços não previstos, exige-se a formalização de aditivo contratual. Essa utilização de contrato e controle é um exemplo porque somados tais elementos intensificam a efetividade da governança. Já a utilização de relacionamento em conjunto com o contrato flexibiliza o equilíbrio na relação da S com a Hyundai. Sem o relacionamento, o rigor do controle associado

à formalidade contratual poderia inviabilizar a satisfação de alguma demanda eventual da Hyundai e isso implicaria em riscos de perda de negócio para a S. Nesse contexto, o relacionamento atenua o efeito do contrato formal, o que configura uma outra forma de se intensificar a governança nessa relação diádica.

Esse resultado contribui para os estudos de Wallenburg e Schäeffler (2014), que analisaram o impacto de elementos de governança relacionais com elementos formais, aplicados em fornecedores de serviços logísticos na Alemanha. Os autores analisaram a utilização de relacionamento e contrato diante de oportunismo e seus resultados apontaram complementariedade, isto é, o relacionamento age sobre aspectos do oportunismo em que o contrato formal não é suficiente.

Contribuição teórica 3: a complementariedade das teorias de base. A análise da escolha dos elementos de governança, em face das condições de troca presentes nas relações diádicas indicou que os pressupostos da teoria da agência e da *stewardship theory* exercem influência nessa tomada de decisão. Esse resultado alinha este trabalho com o posicionamento de Davis *et al.*, (1997) por entender essas duas teorias como complementares.

Entre os elementos de governança estudados, confiança, contrato, controle e incentivos são conceitos encontrados em ambas as teorias. Todavia, cada um desses elementos guarda diferenças que facilitam a identificação de sua utilização sob o viés de cada teoria. A confiança associada a controle remete-se aos preceitos da teoria da agência (HUANG *et al.*, 2014; STOREY *et al.*, 2013). Mas a confiança também pode ser obtida por meio de trocas sociais, o que caracteriza o comportamento *stewardship* (HERNANDEZ, 2007). Se a utilização de contratos formais regular uma relação diádica, tal escolha estará alinhada com os pressupostos da teoria da agência, mas se acordos informais forem suficientes, os preceitos da *stewardship theory* serão predominantes nessa suposta decisão. Sob o enfoque da teoria da agência, o controle pode ser rigoroso e focado na atividade, porém também pode vincular-se às motivações de ordem mais elevada, condição na qual estará suportado por pressupostos da *stewardship theory*.

Tais suposições visam estruturar o raciocínio sobre a utilização de elementos de governança, de modo a permitir o reconhecimento da abordagem mais compatível com cada relação diádica. Na RD3, os relatos do gestor da Hyundai evidenciam a utilização de elementos de governança que se alinham, ora com uma teoria, ora com outra. A partir dessa reflexão, defende-se essa contribuição teórica, por entender que a complementariedade das teorias de

base é projetada nos elementos de governança, utilizados diante das condições de troca de uma cadeia de suprimentos.

Portanto, esse resultado contribui para os estudos de Davis, Schoorman e Donaldson, (1997), que sugerem a conciliação entre os pressupostos da teoria da agência e da *stewardship theory*, em substituição ao debate sobre qual teoria fundamenta melhores resultados para a governança. A partir disso, os autores propõem uma discussão situacional e psicológica sobre os modelos de homem que representam cada teoria, em que aparecem os conceitos de confiança, motivação, incentivos e colaboração. Em suma, o resultado encontrado neste estudo de caso evidencia a projeção dessa complementariedade sobre os elementos de governança utilizados na cadeia de suprimentos.

Contribuição empírica 1: a comunicação com os fornecedores. Os relatos dos gestores entrevistados indicam que há falhas na compreensão da governança da Hyundai sobre seus fornecedores. Na relação com seu fornecedor de materiais, existe discordância sobre motivação, e consenso quanto à ausência de incentivos. Na relação com o fornecedor de serviços corporativos, também há divergência sobre a presença de incentivos e isso se acentua, na medida em que se percebe o desconhecimento do conteúdo do contrato por parte do gestor da Hyundai. Tais resultados indicam a oportunidade de se elaborar um plano de comunicação, que sirva primeiramente para divulgar entre os gestores da Hyundai, a conduta corporativa esperada na governança da cadeia de suprimentos. Em seguida, o compartilhamento de tal diretriz, com toda a base de fornecedores.

Contribuição empírica 2: a expectativa por uma diretriz corporativa. Ao analisar as respostas dos gestores da Hyundai se percebeu a preocupação com a ausência de uma diretriz corporativa voltada para o relacionamento com fornecedores. Tais gestores reportaram que parte das suas decisões na governança dos fornecedores é resultante de suas escolhas pessoais, devido à falta de uma diretriz corporativa voltada para a cadeia de suprimentos. Uma pesquisa realizada no *site* corporativo da Hyundai elevadores confirmou a inexistência de qualquer política desenvolvida pela organização para nortear as relações com seus fornecedores. Cabe lembrar que apesar de ser uma empresa nova no Brasil, a Hyundai conta com gestores experientes, que já atuaram em outras organizações de grande porte, nas quais existem políticas bem definidas. Esses gestores se acostumaram a seguir tais regramentos, porque esses facilitam o alinhamento do processo de gestão com as expectativas organizacionais. Consequentemente, identifica-se a criação de uma diretriz corporativa, não apenas como uma oportunidade para a

Hyundai, mas também como uma expectativa dos gestores da empresa, que se envolvem com a governança da cadeia de suprimentos.

Contribuição empírica 3: a governança compartilhada. Dentre as três relações diádicas analisadas, destaca-se o modelo de governança compartilhada que ocorre entre a Hyundai e seu fornecedor de serviços corporativos. Tal identificação alinha-se com uma das três formas de governança propostas por Provan e Kenis (2007). Infere-se que tal modelo de governança resulta da relação de poder que existe entre as empresas, devido ao maior porte da organização fornecedora. Ou seja, há influência da relação de poder na criação do acordo entre as organizações que define responsabilidades entre as partes.

Apesar da origem desta forma de governança, os resultados percebidos pelo gestor da Hyundai são positivos e caracterizados por níveis de satisfação e confiança parecidos, se comparados às respostas do gestor da organização fornecedora. Além do porte, a estabilidade dos processos internos dessa organização garante um desempenho que agrada o gestor da Hyundai, que por sua vez, relata ter pouca preocupação na governança do seu fornecedor. Diante disso, aponta-se a oportunidade de analisar melhor o que ocorre nessa relação diádica, para que a Hyundai possa multiplicar essas boas práticas em outras díades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capítulo final desta dissertação apresenta conclusões que são sugeridas a partir dos resultados da análise dos dados. Tais considerações estão dispostas em três partes. A primeira subseção recupera como foram atendidos os objetivos desta pesquisa. Em seguida, são apresentadas as limitações deste trabalho. Por fim, recomendações para pesquisas futuras são sugeridas.

5.1 Atendimento dos Objetivos da Pesquisa

O objetivo principal desta pesquisa foi analisar como as condições de troca – oportunidade, poder e risco - explicam a utilização de elementos de governança. Ao longo do capítulo 4 descreve-se o resultado da análise de conteúdo categorial e, a partir disso, inferências e proposições são efetuadas, culminando na comparação entre as relações diádicas e as implicações da pesquisa. Tais implicações foram estruturadas de modo a responder ao problema de pesquisa e assim sustentar o atendimento do objetivo principal desta dissertação.

O atendimento dos objetivos específicos desta pesquisa é evidenciado pela estrutura de apresentação do estudo de caso. O primeiro objetivo específico é compreender a composição da cadeia de suprimentos da organização focal, suas principais relações diádicas e condições de troca. A definição das três relações diádicas analisadas só foi possível mediante a compreensão da cadeia de suprimentos da Hyundai. Essa compreensão está detalhada no item 3.2 e representada na Figura 4. Desse modo cumpre-se o primeiro objetivo específico.

Identificar os elementos de governança utilizados pela Hyundai na relação com seus fornecedores configura o segundo objetivo específico. Tal objetivo foi atendido por meio dos dados obtidos nas entrevistas realizadas com os gestores de cada relação diádica. Finalmente, o atendimento do terceiro objetivo específico, que é a análise da relação de entre as condições de troca e os elementos de governança foi apresentada no capítulo 4, em que se discorre a análise de conteúdo.

5.2 Limitações do Trabalho

O desenvolvimento desta dissertação buscou o cumprimento de seus objetivos, por meio da aderência ao método de pesquisa, possibilitando alcançar os padrões estabelecidos para o

trabalho científico. Entretanto, o reconhecimento das limitações deste trabalho é um exercício necessário e nessa seção, tais restrições são apresentadas.

As fontes de evidência configuram a primeira limitação identificada. Em apenas uma das três unidades de análise foram obtidas duas fontes de evidência. A relação diádica entre a Hyundai e o fornecedor de serviços de instalação é a única que apresenta dados obtidos por meio de entrevistas em profundidade e análise documental, realizada com o auxílio dos contratos entre as duas organizações. As demais relações diádicas foram analisadas a partir dos dados resultantes de entrevistas em profundidade, tendo em vista que não havia materiais complementares disponíveis.

Uma outra limitação envolve a técnica de análise de dados utilizada. A análise de conteúdo realizado por meio de categorias permite a descobertas de novas categorias durante o processo de análise de dados. Entretanto, a condução das entrevistas, aliada ao formato do instrumento de pesquisa resultaram em respostas completas, com boa compreensão e apresentação de exemplos ricos em detalhes, mas com foco bem definido. Devido a essa limitação, a forma como a análise dos dados foi aplicada, não viabilizou a elaboração de outras categorias além das previstas. Um possível exercício de identificação de novas categorias implicaria em uma análise forçada, o que não é o objetivo deste trabalho.

Uma terceira limitação refere-se à compreensão de alguns dos gestores entrevistados, sobre os conceitos abordados nas entrevistas. Em determinado momento, dois entre os sete respondentes mencionaram certa dificuldade em distinguir motivação e incentivos, bem como colaboração e relacionamento. Apesar disso, entende-se que tal limitação não trouxe prejuízos a esta pesquisa em função do processo de análise e interpretação dos dados que foi realizado.

A quarta limitação deste trabalho é associada à estratégia de pesquisa escolhida. A baixa capacidade de generalização é uma característica de um estudo de caso e está presente também nesta dissertação. Além disso, a pergunta de pesquisa deste trabalho projeta uma pesquisa qualitativa explanatória, o que demanda respostas detalhadas, oriundas de em ambiente organizacional específico, cuja repetição em outra organização é improvável.

5.3 Indicação de Pesquisas Futuras

Como sugestão a futuras pesquisas, recomenda-se o desenvolvimento de uma pesquisa quantitativa, que avalie de maneira mais ampla, a incidência dos elementos de governança

diante das condições de troca estudadas. Nessa sugestão, um possível objetivo de pesquisa seria verificar quais os elementos de governança mais utilizados em face as condições de troca – poder, oportunismo e risco. Tal pesquisa poderia resultar na compreensão dos pressupostos teóricos que dirigem o processo de decisão dos gestores de cadeias de suprimentos de uma região específica ou de um grupo de organizações pertencentes a um mesmo setor da economia.

Uma segunda proposta é a realização de uma pesquisa qualitativa mais aprofundada, sobre um menor número de elementos de governança. O estudo sobre a utilização de contratos e confiança, como elementos de governança em cadeias de suprimentos, por exemplo. Tal proposta permitiria o desenvolvimento de trabalhos robustos, dada à relevância e contemporaneidade deste tema, o que é justificado pelo volume de estudos recentes disponíveis nas bases de dados científicos.

REFERÊNCIAS

- ARNOLD, Vicky; BENFORD, Tanya. S.; HAMPTON, Clark; SUTTON, Steve G. Enterprise Risk Management as a Strategic Governance Mechanism in B2B-Enabled Transnational Supply Chains. **Journal of Information Systems**, v. 26, n. 1, p. 51-76. 2012.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BENTON, W.C.; MALONI, Michael. The influence of power driven buyer/seller relationship on supply chain satisfaction. **Journal of Operations Management**, v.23, n 1, p. 1-22, 2005.
- BERENT, P., THOMPSON, J. W., ITALIA, S. The Depth Interview. **Advertising Research**, 1959.
- BLOME, Constantin; SCHOENHERR, Tobias; KAESSER, Matthias. Ambidextrous governance in supply chains: The impact on innovation and cost performance. **Journal of Supply Chain Management**, v.49, n. 4, p.59-80, 2013.
- BUENO, S. R. Hyundai elevadores quer 10% do mercado de elevadores em três anos. **Valor econômico**, 16 abr. 2014. Disponível em <http://www.valor.com.br/empresas/3519362/hyundai-elevadores-quer-10-do-mercado-brasileiro-em-tres-anos>. Acesso em: 19 jun.2016.
- BURKERT, Michael; IVENS, Björn Sven; SHAN, Jialu. Governance mechanisms in domestic and international buyer–supplier relationships: An empirical study. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 3, p. 544-556, 2012.
- CANIËLS, Marjolein; GELDERMAN, Cees J. Purchasing strategies in the Kraljic matrix: A power and dependence perspective. **Journal of Purchasing and Supply Management**. v. 11, n. 2, p. 141-155, 2005.
- CHEN, Zhengyi; HUANG, Ying; STERNQUIST, Brenda. Guanxi practice and Chinese buyer–supplier relationships: The buyer's perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 4, p. 569-580, 2011.
- CLARO, Danny Pimentel; HAGELAAR, Geoffrey; OMTA, Onno. The determinants of relational governance and performance: How to manage business relationships? **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 8, p. 703-716, 2003.
- CONNOLLY, P. L. e CAFFREY, L. Supply chaining fishery advice. **ICES Journal of Marine Science**, v. 68, n. 8, p. 1706-1711, 2011.
- COX, Andrew. The art of the possible: relationship management in power regimes and supply chains. **Supply Chain Management: an International Journal**, v. 9, n. 5, p. 346-356, 2004.
- COX, Andrew; WATSON, Glyn; LONSDALE, Chris; SANDERSON, Joe. Managing appropriately in power regimes: relationship and performance management in 12 supply chain cases. **Supply Chain Management: an International Journal**, v. 9, n. 5, p. 357-371, 2004.

COX, Andrew; SANDERSON, Joe; WATSON, Glyn. Supply Chains and Power Regimes: Toward an Analytic Framework for Managing Extended Networks of Buyer and Supplier Relationships. **The Journal of Supply Chain Management**, v. 37, n. 2, p. 28-35, 2001.

DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David; DONALDSON, Lex. Toward a Stewardship theory of management. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 20, 1997.

DEFEE, Clifford C.; ESPER, Terry; MOLLENKOPF, Diane. Leveraging closed-loop orientation and leadership for environmental sustainability. **Supply Chain Management: an International Journal**, v. 14, n. 2, p. 87-98, 2009.

DOLCI, Pietro. **Modelo para avaliar a influência dos investimentos em TI na governança da cadeia de suprimentos e o seu desempenho**. 2013. 239 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2013.

DOLCI, Pietro; MAÇADA Antonio; GRANT Gerald. Exploring information technology and supply chain governance: Case studies in two brazilian supply chains. **Journal of Global Information Management**, v. 23, n. 3, p. 72-91, 2015.

DONALDSON, Lex. Ethics Problems and Problems with Ethics: Toward a Pro-Management Theory. **Journal of Business Ethics**, v. 78, n. 3, p. 299-311, 2007.

DONALDSON, Lex; DAVIS, James H. Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. **Australian Journal of Management**, v. 16, n. 1, p. 49-65, 1991.

DUBOIS, Anna; FREDRIKSSON, Peter. Cooperating and competing in supply networks: Making sense of a triadic sourcing strategy. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 14, n. 3, p. 170-179, 2008.

DYER, Jeffrey H. Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. **Strategic Management Journal**, v.17, n. 4, p. 271-291, 1996.

DYER, Jeffrey. H.; NOBEOKA, Kentaro. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 345-367, 2000.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EISENHARDT, Kathleen M. Agency Theory: An Assessment and Review. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

FAYEZI, Sajad; O'LOUGHLIN, Andrew; ZUTSHI, Ambika. Agency theory and supply chain management: a structured literature review. **Supply Chain Management: an International Journal**, v. 17, n. 5, p. 556-570, 2012.

FORMENTINI, Marco; TATICCHI, Paolo. Corporate sustainability approaches and governance mechanisms in sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, v. 112, p. 1920-1933, 2016.

GELDERMAN, Cees J.; WEELE, Arjan. Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 9, n. 5, p. 207-216, 2003

GHOSHAL, Sumantra. Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. **Academy of Management Learning Education**, v. 4, n. 1, p. 75-91, 2005.

GIMENEZ, Cristina; SIERRA, Vicenta. Sustainable Supply Chains: Governance Mechanisms to Greening Suppliers. **Journal of Business Ethics**, v. 116, n. 1, p. 189-203, 2012.

HANDFIELD, Robert B.; BECHTEL, Christian. The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. **Industrial Marketing Management**, v. 31, p. 367-382, 2002.

HANDLEY, Sean M.; BENTON, W. C. Mediated power and outsourcing relationships. **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 3, p. 253-267, 2012.

HEARNSHAW, Edward J. S.; WILSON, MARK. A complex network approach to supply chain network theory. **International Journal of Operations Production Management**, v. 33, n. 4, p. 442-469, 2013.

HEIDE, Jan B.; KUMAR, Alok; WATHNE, Kenneth H. Concurrent sourcing, governance mechanisms, and performance outcomes in industrial value chains. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 8, p. 1164-1185, 2013.

HERNANDEZ, Morela. Promoting Stewardship Behavior in Organizations: A Leadership Model. **Journal of Business Ethics**, v. 80, n. 1, p. 121-128, 2007.

HERNANDEZ, Morela. Toward an Understanding of the Psychology of Stewardship. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 2, p. 172-193, 2012.

HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, Miguel; RODRÍGUEZ-OREJUELA, Augusto; SÁNCHEZ-PÉREZ, Manuel. Inter-organizational governance, learning and performance in supply chains. **Supply Chain Management: an International Journal**, v. 15, n. 2, p. 101-114, 2010.

HIRSCH, Paul; MICHAELS, Stuart; FRIEDMAN, Ray. "Dirty hands" versus "clean models". **Theory and Society**, v. 16, n. 3, p. 317-336, 1987.

HOEJMOSE, Stefan. U.; GROSVOLD, Johanne; MILLINGTON, Andrew. Socially responsible supply chains: power asymmetries and joint dependence. **Supply Chain Management: an International Journal**, v.18, n. 3, p. 277-291, 2013.

HUANG, Ming-Chang; CHENG, Hsiang-Lin; TSENG, Chun-Yen. Reexamining the direct and interactive effects of governance mechanisms upon buyer-supplier cooperative performance. **Industrial Marketing Management**, v.43, n. 4, p. 704-716, 2014.

- HUO, Baofeng; ZHAO, Xiande; LAI, Fujun. Supply chain quality integration: Antecedents and consequences. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 61, n. 1, p. 38-51, 2014.
- IRELAND R. Duane; WEBB, Justin W. A multi-theoretic perspective in trust and power in strategic supply chains. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 482-497, 2006.
- JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-360, 1976
- KLIBI, Walid; MARTEL, Alain. Scenario-based supply chain network risk modeling. **European Journal of Operational Research**, v. 223, n. 3, p. 644-658, 2012
- KRALJIC, Peter. Purchasing must become supply management. **Harvard Business Review**. v. 61, n. 5, p. 109-117, 1983.
- LEE, Yikuan; CAVUSGIL, S. Tamer. Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 8, p. 896-905, 2006.
- LI, Yongjian; ZHAO, Xiukun; SHI, Dan; LI, Xiang. Governance of sustainable supply chains in the fast fashion industry. **European Management Journal**, v. 32, n. 5, p. 823-836, 2014.
- LI, Yuan; XIE, En; TEO, Hock-Hai; PENG, Mike W. Formal control and social control in domestic and international buyer–supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 4, p. 333-344, 2010.
- LIM, Ungki; KIM, Chang-Soo. Determinants of ownership structure: An empirical study of the Korean conglomerates. **Pacific-Basin Finance Journal**, v. 13, n. 1, p. 28, 2005.
- LUMINEAU, Fabrice; HENDERSON, James E. The influence of relational experience and contractual governance on the negotiation strategy in buyer–supplier disputes. **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 5, p. 382-395, 2012.
- LUO, Yadong; LIU, Yi; ZHANG, Leinan; HUANG, Ying. A taxonomy of control mechanisms and effects on channel cooperation in China. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 2, p. 307-326, 2010.
- MABERT, Vincent A.; VENKATARAMANAN, M. A.; Special Research Focus on Supply Chain Linkages: Challenges for Design and Management in the 21st Century. **Decision Sciences**, v. 29, n. 3, p. 537-552, 1998.
- MAYRING, Philipp. Qualitative Content Analysis, Forum: **Qualitative Social Research**, v.1, n.2, 2000.
- MEEHAN, Joanne; WRIGHT, Gillian H. The origins of power in buyer–seller relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 4, p. 669-679, 2012.
- MENTZER, John T.; FLINT, Daniel J. Validity in logistics research. **Journal of Business Logistics**, v.18, n.1, p. 199-216, 1997.

- MEHRJERDI, Yahia Zare. Excellent supply chain management. **Assembly Automation**, v. 29, n. 1, p.52-60, 2009.
- MORGAN, Neil A.; KALEKA, Anna; GOONER, Richard A. Focal supplier opportunism in supermarket retailer category management. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 512-527, 2007.
- MÜLLER, Martin; GAUDIG, Sonja. An empirical investigation of antecedents to information exchange in supply chains. **International Journal of Production Research**, v. 49, n. 6, p. 1531-1555, 2011.
- NAM, I. S. Hyundai elevators share plan frustrates foreign investors. **The Wall Street Journal**, mar. 27, 2015. Disponível em: <http://www.wsj.com/articles/hyundai-elevator-share-plan-frustrates-foreign-investors-1427435704>. Acesso em 30 jun. 2016
- NESS, Havard; HAUGLAND, Sven A.; The evolution of governance mechanism and negotiation strategies in fixed-duration interfirm relationship. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 9, p 1226-1239, 2005.
- NEWTON, Peter; AGRAWAL, Arun; WOLLENBERG, Lini. Enhancing the sustainability of commodity supply chains in tropical forest and agricultural landscapes. **Global Environmental Change**, v. 23, n. 6, p. 1761-1772, 2013.
- NICHOLSON, Gavin J.; KIEL, Geoffrey C. Can Directors Impact Performance? A case-based test of three theories of corporate governance. **Corporate Governance: an International Review**, v. 15, n. 4, p. 585-608, 2007.
- OH, Joongsan; RHEE, Seung-Kyu. The influence of supplier capabilities and technology uncertainty on manufacturer-supplier collaboration. **International Journal of Operations Production Management**, v. 28, n. 6, p. 490-517, 2008.
- PAULRAJ, Antony; LADO, Augustine A. e CHEN, Injazz J. Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 1, p. 45-64, 2008.
- PFEFFER, Jeffrey. Why Do Bad Management Theories Persist? A Comment on Ghoshal. **Academy of Management Learning Education**, v. 4, n. 1, p. 96-100, 2005.
- POPPO, Laura; ZENGER, Todd. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 707-725, 2002.
- PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2007.
- ROSEIRA, Catarina; BRITO, Carlos; HENNEBERG, Stephan C. Managing interdependencies in supplier networks. **Industrial Marketing Management**, v. 39, p. 925-935, 2010.

SCHOLTEN, Kirstin; SCOTT, Pamela Sharkey; FYNES, Brian. Mitigation processes – antecedents for building supply chain resilience. **Supply Chain Management: an International Journal**, v. 19, n. 2, p. 211-228, 2014.

SELVIARIDIS, Kostas; NORRMAN, Andreas. Performance-based contracting in service supply chains: a service provider risk perspective. **Supply Chain Management: an International Journal**, v. 19, n. 2, p. 153-172, 2014.

SHI, Victor Guang; KOH, Lenny; BALDWIN, James; CUCCHIELLA, Federica. Natural resource based green supply chain management. **Supply Chain Management: an International Journal**, v. 17, n. 1, p. 54-67, 2012.

SILVA, C. Fábricas de elevador se unem para sobreviver. **O Estado de S. Paulo**, 05 ago. 2012. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,fabricas-de-elevador-se-unem-para-sobreviver-imp,911472>. Acesso em 17 jul.2016.

STOREY, Chris; KOCABASOGLU-HILLMER, Canan. Making partner relationship management systems work: The role of partnership governance mechanisms. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 6, p. 862-871, 2013.

SUNDARAMURTHY, Chamu; LEWIS, Marianne. Control and Collaboration: Paradoxes of Governance. **The Academy of Management Review**, v. 28, n. 3, p. 397-445, 2003.

TACHIZAWA, Elcio M.; ALVAREZ-GIL, Maria J.; MONTES-SANCHO, Maria J. How “smart cities” will change supply chain management. **Supply Chain Management: an International Journal**, v. 20, n. 3, p. 237-248, 2015.

TEIXEIRA, Rafael; LACERDA, Daniel Pacheco. Gestão da cadeia de suprimentos: análise dos artigos publicados em alguns periódicos acadêmicos entre os anos de 2004 e 2006. **Gestão e Produção**, v. 17, n. 1, p. 207-227, 2010.

THOMÉ, Antonio Marcio T.; SCAVARDA, Luiz Felipe; PIRES, Silvio; CERYNO, Paula; KLINGEBIEL, Katja. A multi-tier study on supply chain flexibility in the automotive industry. **International Journal of Production Economics**, v. 158, n. 1, p. 91-105, 2014.

TOSI, Henry L.; BROWNLEE, Amy L.; SILVA, Paula; KATZ, Jeffrey P. An Empirical Exploration of Decision-making Under Agency Controls and Stewardship Structure. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 8, p. 2053-2071, 2003.

TRAUTMANN, Gerhard; BALS, Lydia; HARTMANN, Evi. Global sourcing in integrated network structures: The case of hybrid purchasing organizations. **Journal of International Management**, v. 15, n. 2, p. 194-208, 2009.

VALIM, Carlos Eduardo. Sodexo busca uma luz. **Isto é dinheiro**, São Paulo, 5 jul. 2016. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20160705/sodexo-busca-uma-luz/389113>. Acesso em 27 ago. 2016.

VAN SLYKE, David M. Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 17, n. 2, p.157-187, 2006.

VLACHOS, Ilias P. The impact of private label foods on supply chain governance. **British Food Journal**, v.116, n. 7, p. 1106-1127, 2014.

VOSSelman, Ed; MEER-KOOISTRA, Jetlje Van Der. Accounting for control and trust building in interfirm transactional relationships. **Accounting, Organizations and Society**, v. 34, n. 2, p. 267-283, 2009.

WALLENBURG, Carl Marcus; SCHÄFFLER, Thorsten. The interplay of relational governance and formal control in horizontal alliances: A social contract perspective. **Journal of Supply Chain Management**, v. 50, n. 2, p. 41-58, 2014

WANG, Eric T. G.; WEI, Hsiao-Lan. Interorganizational Governance Value Creation: Coordinating for Information Visibility and Flexibility in Supply Chains. **Decision Sciences**, v. 38, n. 4, p. 647-674, 2007.

WATHNE, Kenneth H.; HEIDE, Jan B. Relationship Governance in a Supply Chain Network. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 73-89, 2004.

WIENGARTEN, Frank; PAGELL, Mark; FYNES, Brian. The importance of contextual factors in the success of outsourcing contracts in the supply chain environment: the role of risk and complementary practices. **Supply Chain Management: an International Journal**, v. 18, n. 6, p. 630-643, 2013.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies**: antitrust analysis and implications, 1975.

YEUNG, Jeff Hoi Yan; SELEN, Willem; ZHANG, Min. e HUO, Baofeng. The effects of trust and coercive power on supplier integration. **International Journal of Production Economics**, v. 120, n. 1, p. 66-78, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

YU, Chwo-Ming Joseph; LIAO, Tsai-Ju; LIN, Zheng-Dao. Formal governance mechanisms, relational governance mechanisms, and transaction-specific investments in supplier–manufacturer relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 2, p. 128-139, 2006.

ZANDER Sebastian; TRANG Simon; KOLBE Lutz M. Drivers of network governance: a multitheoretic perspective with insights from case studies in the german wood industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 110, n. 1, p. 109-120, 2016.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ENTREVISTAS

A) Características gerais da empresa

Nome da empresa:

Setor de atuação:

Número de funcionários:

Organograma

Participação no mercado de atuação:

B) Características do respondente

Nome do respondente:

Cargo do respondente:

Formação:

Tempo de atuação na área cadeia de suprimentos

Tempo de atuação na empresa

C) Roteiro semiestruturado para gestores da organização focal (Hyundai)

Diagnóstico

1. O que é cadeia de suprimentos?
2. Qual a importância da cadeia de suprimentos para o negócio da empresa?
3. Quantas empresas estão envolvidas? Quantos produtos são fornecidos?
4. O que é gestão² da cadeia de suprimentos? O que é governança da cadeia de suprimentos? Qual a diferença entre gestão e governança?
5. Como é feita a governança da cadeia de suprimentos da empresa atualmente?
6. Que valores norteiam a governança da cadeia de suprimentos?
7. Quais são os resultados esperados da governança da cadeia de suprimentos?
8. Existe uma orientação global da empresa para governança da cadeia de suprimentos? Como está estruturada?
9. Como é a relação com os fornecedores? Existem diferenças no relacionamento da Hyundai com os diferentes fornecedores? Por quê?

Condições de troca da cadeia de suprimentos

² O conceito gestão é utilizado para facilitar o processo de ambientação do entrevistado ao tema da entrevista. Isto porque a expressão “gestão da cadeia de suprimento” é mais usual no meio corporativo.

10. O que é poder na relação fornecedor-cliente?
11. Existem relações assimétricas de poder entre a Hyundai e o fornecedor “A”? Como ocorrem?
12. Quais elementos são adotados para aproveitar as vantagens e coibir as desvantagens de tais relações?
13. O que é oportunismo na relação fornecedor-cliente?
14. Existem comportamentos oportunistas na relação entre a Hyundai e o fornecedor “A”? Como ocorrem?
15. Que elementos a empresa utiliza para evitar o oportunismo?
16. O que é risco na relação fornecedor-cliente?
17. Quais são os riscos mais frequentes na relação fornecedor-cliente?
18. Quais elementos são adotados pela empresa para minimizar tais riscos?

Elementos de governança da cadeia de suprimentos

19. O que são contratos na relação fornecedor-cliente?
20. A empresa firma contratos formais com o fornecedor “A”?
21. Existem acordos informais com o fornecedor “A”? Por quê?
22. Como são utilizados os contratos na relação fornecedor-cliente?
23. O que é controle na relação fornecedor-cliente?
24. Como são aplicados os controles na relação fornecedor-cliente?
25. O que são incentivos na relação fornecedor-cliente?
26. Existe uma política de incentivos para fornecedores?
27. Como são realizados incentivos na relação fornecedor-cliente?
28. O que é relacionamento na relação fornecedor-cliente?
29. Como os relacionamentos auxiliam na governança da cadeia de suprimentos? Cite exemplos.
30. O que é colaboração na relação fornecedor-cliente?
31. A empresa detém mecanismos capazes de obter colaboração do fornecedor “A”? Cite exemplos.
32. Como ocorre a colaboração na relação fornecedor-cliente?
33. O que é confiança na relação fornecedor-cliente?
34. A Hyundai confia na competência do fornecedor “A”?
35. Em que medida a empresa confia na intenção do fornecedor “A” em atuar conforme os acordos estabelecidos?

36. Como ocorre a confiança na relação fornecedor-cliente?
37. O que é motivação na relação fornecedor-cliente?
38. Que meios a empresa utiliza para motivar o fornecedor “A”?
39. Em que situações é necessário motivar o fornecedor “A”?

D) Roteiro semiestruturado para gestores das empresas fornecedoras

Diagnóstico

1. O que é cadeia de suprimentos?
2. Qual a importância da cadeia de suprimentos para o negócio da empresa?
3. O que é gestão da cadeia de suprimentos? O que é governança da cadeia de suprimentos? Qual a diferença entre gestão e governança?
4. Como é feita a governança da cadeia de suprimentos da empresa atualmente?
5. Que valores norteiam a governança da cadeia de suprimentos?
6. Como é a relação com os fornecedores? Existem diferenças no relacionamento da sua empresa com os diferentes fornecedores? Por quê?

Condições de troca da cadeia de suprimentos

7. O que é poder na relação fornecedor-cliente?
8. Existem relações assimétricas de poder entre a Hyundai e sua empresa?
9. Quais elementos são adotados para ponderar tais relações?
10. O que é oportunismo na relação fornecedor-cliente?
11. Existem comportamentos oportunistas na relação entre a Hyundai e sua empresa?
12. Que elementos a empresa utiliza para evitar o oportunismo?
13. O que é risco na relação fornecedor-cliente?
14. Quais são os riscos mais frequentes na relação com a Hyundai?
15. Quais elementos são adotados pela empresa para minimizar tais riscos?

Elementos de governança da cadeia de suprimentos

16. O que são contratos na relação fornecedor-cliente?
17. A empresa possui um contrato formal firmado com a Hyundai?
18. Existem acordos informais com a Hyundai? Qual a sua percepção?
19. Como são utilizados os contratos existentes com a Hyundai?
20. O que é controle na relação fornecedor-cliente?
21. Como os controles são aplicados pela Hyundai na relação com sua empresa?

22. O que são incentivos na relação fornecedor-cliente?
23. A Hyundai exerce uma política de incentivos para a sua empresa?
24. Como a Hyundai realiza tais incentivos?
25. O que é relacionamento na relação fornecedor-cliente?
26. Como ocorrem os relacionamentos da sua empresa com a Hyundai?
27. O que é colaboração na relação fornecedor-cliente?
28. A Hyundai aplica mecanismos capazes de obter colaboração entre de sua empresa?
Cite exemplos.
29. Como ocorre a colaboração entre a Hyundai e sua empresa?
30. O que é confiança na relação fornecedor-cliente?
31. Existe confiança entre a Hyundai e a sua empresa?
32. Em que medida a empresa confia na intenção da Hyundai em atuar conforme os acordos estabelecidos?
33. Como esta relação de confiança com a Hyundai foi construída? Cite eventos que contribuíram para o desenvolvimento da confiança.
34. O que é motivação na relação fornecedor-cliente?
35. A Hyundai utiliza meios para motivar sua empresa?
36. Em que situações ocorrem tais meios de motivação?