

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COGEAE

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS – CEADE

**AS OPERAÇÕES DE PERMUTAS EM UMA EMPRESA JORNALÍSTICA
COMO UMA FORMA DE CRIAR E MANTER ALIANÇAS ESTRATÉGICAS
PARA A CADEIA DE SUPRIMENTOS**

MYRIAN LUISA DE SOUZA E SILVA

São Paulo – SP

2013

MYRIAN LUISA DE SOUZA E SILVA

**AS OPERAÇÕES DE PERMUTAS EM UMA EMPRESA
JORNALÍSTICA COMO UMA FORMA DE CRIAR E MANTER
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS PARA A CADEIA DE SUPRIMENTOS**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração, orientada pelo Professor Doutor Gin Kwan Yue.

São Paulo – SP

2013

AVALIAÇÃO:

ASSINATURA DO ORIENTADOR:

DEDICATÓRIA

A Deus, pela coautoria.

A Ele toda a honra, toda glória e todo louvor.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus pelas bênçãos e livramentos em todos os meus caminhos e também por ter colocado em minha trajetória todas as pessoas a quem agradeço a seguir.

Aos meus queridos pais (em memória), que em todas suas lutas e dedicações aos filhos e netos, deixaram a maior de todas as lições, demonstrando força e coragem até o último momento de vida.

Ao meu marido Alexandre pelo imensurável apoio no decorrer de todo esse curso, exercendo um papel fundamental, compreendendo todas as dificuldades, bem como dedicando a mim um suporte incondicional. Obrigada pelo seu amor, seu cuidado, sua paciência e sua dedicação.

A toda família Souza e Silva e em especial aos meus irmãos Odília, Zilda, Celso e Orlando que por muitas vezes estiveram presentes em momentos difíceis. Ao meu sogro Celso, sua esposa Helen, seus filhos e a minha sogra Mariana por terem me adotado nessa nova família.

Aos membros da Igreja Batista Esperança de São Caetano do Sul que por meio de sua fé, orações e obras em louvor a Deus, contribuem direta e indiretamente com o meu crescimento espiritual, e por consequência, pessoal e profissional.

As minhas amigas Patrícia Maestrello, Cilene Almeida, Thais Arrais e Clara Higuchi pela amizade, carinho e apoio.

Ao Professor Doutor Gin Kwan Yue que, com todo seu conhecimento, trouxe uma valiosa contribuição ao desenvolvimento deste trabalho, bem como prestando seu apoio em tempo integral.

Aos meus colegas de classe que muito contribuíram com meu desenvolvimento no decorrer do curso, em especial ao Jota Rodrigo de Souza e Tatiane Rodrigues dos Santos pelas parcerias que construímos durante toda essa etapa.

Ao grupo empresarial do qual faço parte, que por meio de seu incentivo ao desenvolvimento de seus colaboradores, concedeu a mim a oportunidade de cursar esta especialização.

A cada um dos entrevistados por ter concedido seu tempo e confiança ao me atender, pois, sem esta preciosa contribuição, este trabalho não seria viável.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Problema de Pesquisa e Pergunta do Problema	13
1.2. Objetivo Geral e Objetivos Secundários	14
1.3. Metodologia de Pesquisa	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Cadeia de Suprimentos.....	16
2.2 Alianças Estratégicas na Cadeia de Suprimentos	22
3. ESTUDO DE CASO	36
3.1. Metodologia	36
3.1.1. Seleção do Caso	38
3.1.2. O Protocolo da Pesquisa	38
3.1.2.1. Visão Geral do Projeto de Estudo de Caso	39
3.1.2.2. Procedimentos de Campo	41
3.1.2.3. Questões do Estudo de Caso	43
3.1.2.4. Guia para o Relatório do Estudo de Caso	43
3.2. A Empresa do Estudo	44
4. ANÁLISE DOS DADOS	48
4.1. Identificação de necessidade da parceria.....	48
4.2. O início do relacionamento.....	51
4.3. Estratégias de negociação	54
4.4. Benefícios da operação.....	57
4.5. Pontos fracos.....	58
4.6. Fatores que contribuem com o sucesso da parceria	62
4.7. Analogia entre uma parceria de permuta e um relacionamento interpessoal	65
4.8. As relações de permuta como agentes formadores de alianças estratégicas	67
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72
APÊNDICES	74
APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Modelo geral da cadeia de suprimentos.	20
--	----

RESUMO

O presente estudo versa sobre a operação de permuta em uma organização do setor de mídia como uma estratégia empresarial para viabilizar a formação de alianças estratégicas que atendam parte das suas demandas de suprimentos tanto de produtos como de serviços necessários a sua operação. A organização escolhida para o estudo foi uma empresa jornalística de mídia impressa e *online* com grande representatividade no setor. A metodologia de apoio para realizar a investigação proposta foi o método de Estudo de Caso, por meio do qual foram selecionadas algumas fontes de evidência dentro da organização, como observações *in loco*, análise de documentos e entrevistas com profissionais ligados diretamente às construções destas parcerias por meio de operações de permuta. Os resultados demonstraram que as operações de permuta são agentes facilitadores na formação de parcerias, viabilizando a troca de produtos e serviços entre as organizações parceiras, dispensando o uso de recursos financeiros muitas vezes indisponíveis. As parcerias de permuta na organização em estudo adquiriram um papel importante, pois se tornaram necessárias e recorrentes na operação da sua cadeia de suprimentos. Aspectos relacionados à importância da gestão dos relacionamentos entre os parceiros foram apontados não somente pelos autores referenciados neste estudo, como também pelos profissionais entrevistados. Relacionamentos apoiados na reciprocidade baseada em confiança, flexibilidade e trabalho em conjunto apresentaram-se como ingredientes-chave para a formação e manutenção de alianças estratégicas de sucesso para as organizações parceiras.

Palavras-chave: alianças estratégicas, cadeia de suprimentos, relacionamentos, permutas, parcerias.

ABSTRACT

The present study focuses on barter transactions in an organization in the media industry as a business strategy to enable the formation of strategic alliances that would allow them to meet part of their supply demands both for products as well as services needed for their operation. The organization that has been chosen for this study is a news company operating in the print and online media segments that is very representative in the industry. The support methodology used for carrying out the proposed research was the Case Study method, with the selection of a few sources of evidence within the organization, such as on-site observations, analysis of documents and interviews with the professionals directly involved in the establishment of such partnerships based on barter transactions. The results showed that barter transactions are facilitating agents for the establishment of partnerships, enabling the exchange of products and services among partner organizations and eliminating the use of financial resources, which were frequently unavailable. Barter partnerships in the organization under study took on an important role as they became necessary and recurrent in the operation of the company's supply chain. Aspects concerning the importance of relationship management with such partnering companies have been mentioned not only by the authors referenced in this study, but also by the professionals interviewed herein. Relationships built on reciprocity based on trust, flexibility and joint work emerged as key ingredients for the formation and maintenance of successful strategic alliances for the partnering organizations.

Keywords: strategic alliances, supply chain, relationships, barter, partnerships.

1. INTRODUÇÃO

As relações comerciais existentes dentro de uma cadeia de suprimentos são o ponto de partida para que as organizações possam oferecer ao mercado seus produtos e serviços, bem como adquirir os insumos necessários (também produtos ou serviços) para consumo próprio, industrialização ou revenda. Tanto as operações de vendas, como as de compras de produtos e serviços nas organizações representam a razão pelas quais elas existem, pois são fundamentais para manter ativas as suas operações, e conseqüentemente a sua permanência no mercado.

A competitividade atualmente existente entre organizações dos mais diversos segmentos de negócios, provocada principalmente pelo fenômeno da globalização, tem levado as empresas a uma constante busca por alternativas que lhe proporcionem competitividade estratégica para a sua sobrevivência e expansão dentro do setor que atuam. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 4), “Obtém-se competitividade estratégica quando uma empresa consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor.”. Na visão dos autores (op.cit, p. 4), o conceito de estratégia é definido por “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Quando definem uma estratégia, as empresas escolhem alternativas para competir.”.

“O que se tem observado é que o mundo está passando por um processo de rápidas e imprevisíveis mudanças, imprimindo uma dinamicidade jamais vista nas relações sócio-econômicas de empresas, países etc. No centro dessa turbulência está um fluxo de novas tecnologias e mercados consumidores cada vez mais exigentes e diversificados em suas necessidades e preferências e altamente competitivos.” (CRAVENS, PIERCY e SHIPP, 1996 apud OLIVEIRA, 2002, p.1).

Oliveira (2002, p. 1) acrescenta que tais tendências requerem “mudanças organizacionais radicais, inclusive forçando as empresas e a sociedade a reverem seus paradigmas tradicionais.” Na visão do autor, as empresas estão buscando ampliar as formas organizacionais existentes e buscando novas alternativas para que possam se

adaptar às ameaças e oportunidades decorrentes das mudanças no macroambiente. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 6), é essencial que os gestores adotem “uma nova mentalidade que valorize a flexibilidade, velocidade, inovação, integração e os desafios que surgem como resultado das constantes mudanças.”.

“Desenvolver e implantar estratégias continuam sendo elementos importantes para ser o sucesso nesse ambiente, pois permitem que as ações estratégicas sejam planejadas e surjam quando as condições ambientais forem adequadas. Também ajuda a coordenar as estratégias desenvolvidas pelas unidades de negócio nas quais a responsabilidade de competir em determinados mercados é descentralizada.” (GRANT, 2003, *apud* HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008, p.7).

A implementação de novos modelos de operações em negócios representa um desafio para as organizações que precisam repensar os modelos existentes em suas operações de negócios, buscando instrumentos que a ajudem na formação de parcerias comerciais ou alianças estratégicas dentro da cadeia de suprimentos das quais participam. Na visão de Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996), em um ambiente de negócios caracterizado por recursos escassos, crescentes competições, expectativas cada vez mais altas de consumidores e mudanças mais rápidas, os executivos estão se voltando às parceiras para fortalecer a integração da cadeia de suprimentos e proporcionar vantagens competitivas e sustentáveis. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 4), “uma empresa tem vantagem competitiva quando implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou acham custosa demais para imitar.”.

As alianças estratégicas são um modelo de parceria que as organizações estão encontrando junto aos seus clientes e fornecedores participantes da cadeia de suprimentos com o objetivo de aumentar a eficácia da sua operação e assim maximizar resultados de lucratividade. “Uma aliança estratégica é uma estratégia de cooperação em que as empresas combinam alguns de seus recursos e capacitações para criar uma vantagem competitiva.”. (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008, p. 247)

Na visão de Oliveira (2002) existem muitas abordagens sobre as definições de alianças estratégicas entre empresas. No entanto, afirma o autor: “... todas parecem

convergir para um ponto em comum: a imperiosa necessidade de sobrevivência no mercado seja através da manutenção de um espaço já conquistado ou por meio da conquista de novos espaços.” (OLIVEIRA, 2002, p. 2). Ou ainda na visão de Kotler (2006, p.55): “As empresas estão descobrindo que precisam de parceiros estratégicos se quiserem ser efetivas.”. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 245) a formação de alianças estratégicas tornou-se um ingrediente chave nas estratégias empresariais e explicam que a principal razão para isso fundamenta-se na visão de que “quando as empresas formam alianças adequadas e as administram de maneira eficiente, elas ajudam a criar valor.”.

Embora a maior parte das operações comerciais entre as organizações em uma cadeia de suprimentos sejam negociadas por meio de pagamento monetário (dinheiro, cheques, duplicatas etc.), algumas empresas tem estabelecido parcerias estratégicas por meio de permutas, ou seja, a troca de produtos ou serviços de interesse comum entre duas organizações. Em outras palavras, as operações comerciais por meio de permutas são parcerias bilaterais estratégicas nas quais duas organizações participantes possuem interesse em adquirir produtos ou serviços, utilizando seus *outputs* como meio de pagamento da negociação. No setor de mídia, os veículos de comunicação como jornais, revistas, emissoras de rádio e televisão etc. possuem em suas estratégias de negócios a constante prática de operações comerciais por meio de permutas para o abastecimento de parte da sua cadeia de suprimentos.

Por meio destas parcerias estratégicas, os veículos de comunicação oferecem aos seus fornecedores *outputs* (concessão de espaço publicitário) em troca da aquisição de serviços ou produtos (*inputs*) junto às organizações dos mais diversos ramos de atividade, como hotéis, companhia aéreas, restaurantes, instituições de ensino, consultorias de tecnologia e desenvolvimento de pessoas, organizadores de eventos, museus, produtos eletro portáteis, bem como também junto a outros veículos de comunicação, com os quais se permuta reciprocamente a concessão de espaço publicitário.

Diferentemente de outros setores organizacionais, o setor de mídia possui facilidade em estabelecer relações de permutas com diversas organizações, pois tem como diferencial a possibilidade de oferecer aos seus parceiros de negócios um *output* de interesse comum aos mais diversos ramos de negócios: o espaço publicitário (anúncios).

Dentro do campo da Administração de Empresas poucas são as referências acadêmicas acerca do tema permutas , bem como sua aplicação nas operações comerciais entre organizações, o que torna o presente estudo uma justificativa para contribuir com o enriquecimento das referências bibliográficas nas Ciências Sociais. Outra justificativa para o presente estudo é o interesse profissional, já que o conhecimento adquirido por meio do desenvolvimento desta monografia contribuirá diretamente com o meu desempenho no contexto organizacional do qual faço parte.

1.1. Problema de Pesquisa e Pergunta do Problema

As operações de permuta podem funcionar como um agente que favorece a formação de alianças estratégicas quando existe um interesse mútuo entre duas organizações cujos produtos ou serviços sejam de importância recíproca. Ao oferecer seus *outputs* como meio de pagamento, uma organização pode trocar o que possui por aquilo que precisa e, desta forma, reduzir seus gastos na aquisição dos *inputs* requeridos para sua operação, pois em algumas situações podem existir capacidade ociosa da sua mão de obra ou produtos em estoque parados, que podem ser oferecidos aos parceiros de negócios, adquirindo produtos ou serviços que necessitam. Desta forma, ambas as organizações participantes da parceria de permuta contribuem com a melhoria dos seus respectivos fluxos de caixa, pois deixam de pagar em dinheiro por alguns produtos ou serviços, passando a adquiri-los por meio de permuta.

Tais operações são recorrentes no setor de mídia jornalística, no qual as empresas deste ramo formam alianças estratégicas por meio das quais permutam seu espaço publicitário por diversos produtos e serviços de seu interesse. As alianças também podem ser favorecidas principalmente quando se trata de uma empresa de jornalística de grande porte, cujo alcance de seu produto (TV, rádio, jornal, revista etc.) representa a abrangência que interessa ao parceiro dentro da sua estratégia de mídia para a divulgação da sua marca ao seu público-alvo.

As operações de permuta em empresas jornalísticas podem apresentar diversas vantagens para ambas as partes, favorecendo a formação de alianças estratégicas na cadeia de suprimentos. No entanto, não apenas a formação, mas também a continuidade dos relacionamentos de sucesso nas parcerias de permutas exigem que os participantes tenham um grau de afinidade recíproco de forma que os relacionamentos se tornem atraentes , vantajosos e duradouros. Diante deste cenário, este estudo pretende

investigar os relacionamentos estabelecidos entre os parceiros nas operações de permutas em uma empresa jornalística de grande porte, respondendo à seguinte pergunta de pesquisa:

De que forma surgem as alianças estratégicas das operações de permuta em uma empresa jornalística de grande porte e como tais relacionamentos se mantêm favoráveis proporcionando benefícios para ambas as partes?

1.2. Objetivo Geral e Objetivos Secundários

O presente estudo tem por objetivo geral identificar quais são os atributos que formam e mantêm as alianças estratégicas nas operações de permuta bilaterais em uma empresa jornalística de grande porte.

O presente estudo apresenta também os seguintes objetivos secundários:

- Identificar benefícios da operação de permuta para a organização em estudo, bem como para seus parceiros de negócios;
- Identificar pontos fracos decorrentes da operação de permuta que podem criar conflitos no relacionamento entre os parceiros;
- Identificar estratégias utilizadas pela organização em estudo para oferecer e renovar periodicamente as parcerias de permuta.

1.3. Metodologia de Pesquisa

A metodologia de pesquisa proposta para a presente monografia é um estudo de caso sobre uma empresa jornalística de mídia impressa e *online* de grande porte que utiliza as operações de permuta como agente facilitador na formação de alianças estratégicas para aquisição de produtos e serviços em parte de sua cadeia de suprimentos. A coleta de dados para o presente estudo inclui os seguintes procedimentos de investigação:

- Entrevistas semiestruturadas em profundidade com profissionais da empresa que estão envolvidos diretamente no processo de permutas da organização;

- Pesquisa documental por meio da verificação de registros pertencentes à organização que contribuem com a análise das respostas adquiridas nas entrevistas.
- Observações *in loco* efetuando levantamento de dados na operação diária da empresa objeto deste estudo.

Este primeiro capítulo introduz ao leitor o tema a ser estudado nesta pesquisa, apresentando a importância estratégica em se estabelecerem alianças entre as organizações participantes de uma cadeia de suprimentos, bem como apresentando o problema de pesquisa a ser investigado no presente estudo que se refere à formação de alianças estratégicas viabilizadas por meio das relações comerciais de permuta de produtos e serviços entre uma empresa jornalística e seus fornecedores.

O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica sobre a qual se apoia a pesquisa proposta no presente estudo, que é iniciada com a abordagem da gestão da cadeia de suprimentos e dos relacionamentos entre os participantes das alianças e parcerias como fatores estratégicos para a vantagem competitiva de uma organização. O capítulo destaca também os aspectos ligados aos relacionamentos entre parceiros de uma aliança estratégica, demonstrando-se como é factível estabelecer uma analogia entre os relacionamentos empresariais com os relacionamentos afetivos interpessoais.

O capítulo 3 trata do desenvolvimento prático da pesquisa, cuja metodologia proposta é um estudo de caso. Este capítulo é iniciado com uma introdução sobre metodologia da pesquisa científica e sobre o método de estudo de caso como metodologia apropriada para a investigação de cenários reais presentes nos contextos das organizações. Com base em Yin (2010), o capítulo apresenta a seleção do caso, o protocolo da pesquisa, a visão geral do projeto de estudo de caso, os procedimentos de campo, as questões do estudo de caso e as recomendações do autor para a elaboração do relatório do estudo de caso. O capítulo também apresenta as informações sobre a empresa do estudo, bem como sobre os cenários de parcerias de permutas que são o foco da investigação. No presente estudo, a organização será identificada por Cia Jornalística S/A.

No capítulo 4 serão apresentados os dados coletados nas entrevistas, bem como as análises sobre as respostas concedidas. A apresentação e análise dos dados encontram-se divididas em tópicos na mesma sequência das questões aplicadas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Cadeia de Suprimentos

Em épocas antigas da História a compra e venda de mercadorias apresentavam algumas limitações para seu transporte e armazenamento, pois eram produzidas em regiões distantes dos locais onde eram consumidas e, em muitas épocas, algumas mercadorias não estavam disponíveis de acordo com a procura. (Ballou, 2006). O autor completa:

“Alimentos e outras *commodities* eram espalhados pelas regiões mais distantes, sendo abundantes e acessíveis apenas em determinadas ocasiões do ano. Os povos mais antigos consumiam os produtos em seus lugares de origem ou os levavam para algum local profundo ou armazenando-os para utilização posterior. Contudo, devido à inexistência de sistemas desenvolvidos de transporte e armazenamento, o movimento das mercadorias limitava-se àquilo que a pessoa conseguia fazer por suas próprias forças, e os bens perecíveis só podiam permanecer guardados por prazos muito curtos. Todo esse limitado sistema de transporte-armazenamento normalmente obrigava as pessoas a viver perto das fontes de produção e as limitava ao consumo de uma escassa gama de mercadorias.” (BALLOU, 2006, p. 25).

Desta época até os dias de hoje, embora tenham ocorrido muitas evoluções no âmbito de transporte e armazenamento de mercadorias, Ballou (2006) afirma que mesmo nos dias atuais ainda existem dificuldades em algumas regiões cujo consumo, bem como a produção ocorrem em âmbitos geográficos com grandes limitações. O autor exemplifica citando regiões da Ásia, América do Sul, África e Austrália, onde podemos encontrar povos que habitam em pequenas aldeias em que são consumidas apenas mercadorias produzidas nos arredores e dificilmente são adquiridas mercadorias de outras regiões. O autor completa afirmando que este cenário traz, como decorrência, baixos níveis de produtividade e padrão econômico de vida, e sugere que um sistema logístico bem desenvolvido e de baixo custo provocaria um crescimento destas regiões,

já que incentivaria um intercâmbio entre mercados de outras regiões do próprio país ou do mundo.

Quando se referem ao desenvolvimento da cadeia de suprimentos, Bowersox, Closs e Cooper (2006) trazem como referência o início da década de 90, período em que os processos para efetivar a entrega de mercadorias aos clientes levavam cerca de 15 a 30 dias para serem concluídos, já que os recursos tecnológicos de informação não ofereciam velocidade aos processos, como elucidado abaixo pelos autores.

“O cenário típico de pedidos para entrega envolvia a solicitação e a transferência do pedido, o que geralmente ocorria através de telefone, fax, Intercâmbio Eletrônico de Dados (*EDI – Electronic Data Interchange*), ou correio público; seguia-se o processamento do pedido (o que exigia o uso de sistemas manuais ou de computador), a autorização de crédito e o apontamento do pedido pelo armazém para fins de seleção; e, após, o embarque do produto para o cliente. Quando tudo acontecia de acordo com o planejado, o tempo médio para o cliente receber os itens pedidos era demorado. Quando algo dava errado (o que frequentemente sucedia), como falta de estoque de inventário, uma ordem de serviço perdida ou fora de lugar, ou uma entrega mal direcionada, o tempo total para atendimento do cliente aumentava rapidamente”. (BOWERSOX, CLOSS E COOPER, 2006, p. 20).

Tais cenários levavam as empresas a adotar políticas de estoque a fim de sustentar as operações no mercado. Como exemplo os autores citam a estocagem de mercadorias listadas, procedimento em que tanto os varejistas, como os atacadistas e também os fabricantes tinham por prática manter estoques regulares de produtos idênticos. Por outro lado, a grande variação de produtos dificultou tal prática e, portanto, os problemas de atrasos nas entregas mantiveram-se. As práticas predominantes no século XX tiveram seu desenvolvimento a partir de experiências originadas desde o século XVIII (Bowersox, Closs e Cooper, 2006).

O aperfeiçoamento dos sistemas de transporte e armazenamento de mercadorias é essencial para o desenvolvimento das relações mercantis:

À medida que os sistemas logísticos fossem aperfeiçoados, o consumo e a produção experimentariam uma separação geográfica. Algumas regiões se especializariam em *commodities* para cuja produção tivessem melhores condições. A produção excedente poderia ser então enviada, com vantagem econômica, a outras áreas produtoras (ou consumidoras), e os artigos necessários, mas de escassa ou inexistente produção local seriam importados. Esse processo de intercâmbio segue o princípio de vantagem comparativa. (BALLOU, 2006, p. 25).

Na visão de Ballou (2006), o princípio da vantagem comparativa no contexto das atividades mercantis mundiais explica a existência de diversos intercâmbios comerciais existentes entre países. A eficácia dos sistemas logísticos estimula o comércio mundial a não limitar-se aos cenários nos quais sejam “as terras e as pessoas que nela vivem uniformemente produtivas”. Sua contribuição para a melhoria do padrão econômico faz da logística a essência do comércio. “As atividades logísticas são a ponte que faz a ligação entre locais de produção e mercados separados por tempo e distâncias”. (BALLOU, 2006, p. 25)

Para Bowersox, Closs e Cooper (2006, p.21) atualmente os administradores de empresas estão vivenciando a era da “revolução da cadeia de suprimentos e o consequente renascimento logístico” que estão significativamente inter-relacionadas, e consideradas pelos autores, “duas importantes alterações em relação às expectativas e à prática do desempenho das operações de negócios”.

De acordo com Chopra e Meindl (2003), o termo cadeia de suprimento representa a circulação de produtos ou suprimentos ao longo de uma cadeia composta por diversos estágios, como: clientes, varejistas, atacadistas (distribuidores), fabricantes e fornecedores de peças ou matéria-prima, sendo que cada estágio é composto por apenas uma categoria responsável. Os autores acrescentam que o termo cadeia de suprimento é na verdade uma rede de suprimento, já que em cada estágio é possível a participação de diversos componentes de uma mesma categoria, como por exemplo, diversos fornecedores suprindo um mesmo fabricante, ou então diversos distribuidores abastecendo um mesmo varejista etc. A participação de cada um destes estágios pode ocorrer ou não, dependendo da especificidade do cenário, como por exemplo, uma

necessidade de cliente que pode requerer a participação de algum estágio adicional na cadeia.

Para Bowersox, Closs e Cooper (2006, p. 21), a gestão da cadeia de suprimentos, também conhecida como cadeia de valor ou cadeia de demanda, é formada por “empresas que colaboram para alavancar posicionamento estratégico e para melhorar a eficiência das operações.” Os autores explicam que os relacionamentos da cadeia de suprimentos refletem uma escolha estratégica por cada empresa envolvida, que a partir do reconhecimento das suas dependências e baseada na gestão de relacionamento, criam arranjos de canal com uma estratégia da sua cadeia de suprimentos. Os autores acrescentam que “Operações da cadeia de suprimentos exigem processos gerenciais que atravessam áreas funcionais dentro de empresas individuais e conectam parceiros comerciais e clientes para além das fronteiras organizacionais.” (BOWERSOX, CLOSS E COOPER, 2006, p. 21).

Na visão de Chopra e Meindl (2003) uma cadeia de suprimento é composta por todos os estágios envolvidos de forma direta ou indireta em todo o processo de atendimento de um pedido ao cliente. De acordo com o autor, a cadeia não está limitada apenas a fabricantes e fornecedores, mas abrange outros agentes do processo, como transportadores, armazéns, varejistas, bem como o cliente consumidor da mercadoria, que na visão dos autores, é um componente essencial pertencente a cadeia de suprimento. “O motivo principal para a existência de qualquer cadeia de suprimento é satisfazer as necessidades do cliente, em um processo gerador de lucros.” (CHOPRA E MEINDL, 2003, p. 4)

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), as operações em uma cadeia de suprimentos não ocorrem isoladamente, pois cada operação é interligada a outra, formando-se uma rede, que é composta não só pelo cliente e fornecedor, mas também pelos clientes do cliente e, bem como pelos fornecedores do fornecedor. Os autores ressaltam abaixo a importância da configuração de uma rede de suprimentos na cadeia.

“Em nível estratégico, os gerentes de produção incumbem-se de “projetar” a forma e a configuração da rede. O projeto da rede começa com a definição de seus objetivos estratégicos. Isso ajuda a produção a decidir como quer influenciar a forma geral de sua rede, a localização de cada operação e como administrar

sua capacidade geral dentro da rede”. (SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, 2009, p. 144).

Por meio da figura 01, Bowersox, Closs e Cooper (2006, p. 23) adaptaram um modelo originado do programa de cadeia de suprimentos da *Michigan State University*, utilizando-o para ilustrar o conceito geral de uma cadeia de suprimentos integrada apresentando um diagrama linear no qual as empresas participantes encontram-se inter-relacionadas.

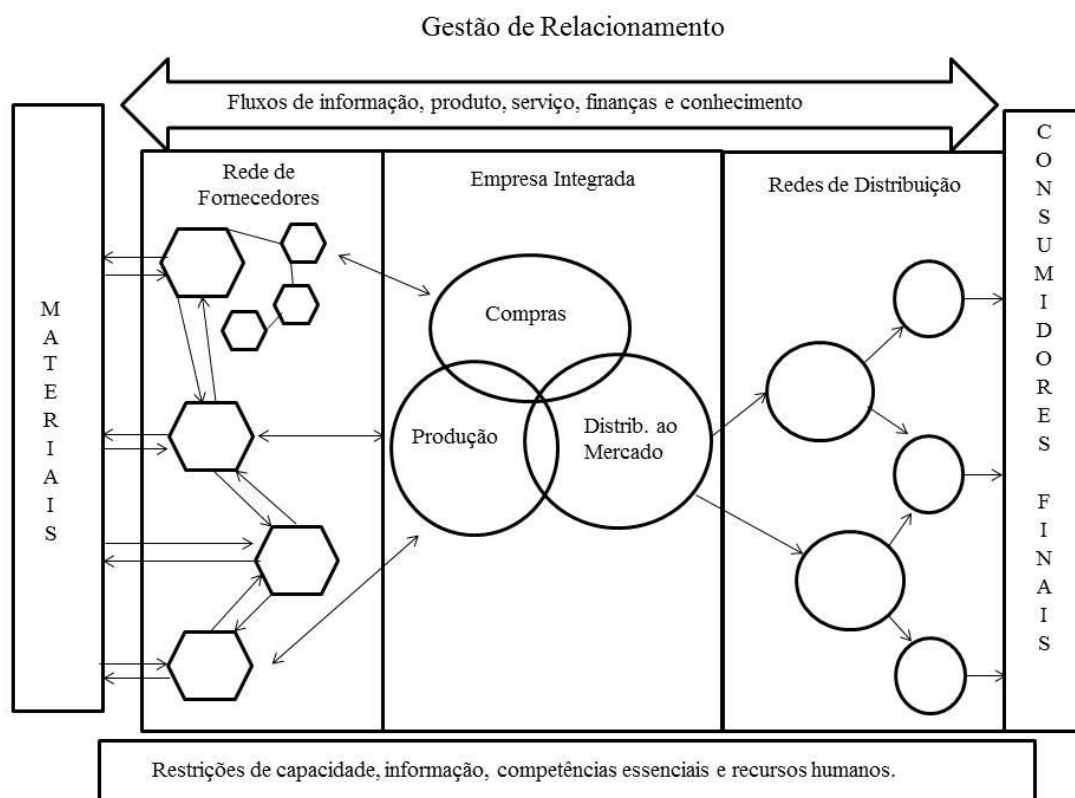


Figura 01: Modelo geral da cadeia de suprimentos.

Fonte: Elaborada pela autora adaptada de Bowersox, Closs e Cooper (2006, p. 23).

Em relação ao modelo, os autores complementam:

“O contexto de uma cadeia de suprimentos integrada implica uma gestão de relacionamento multiempresas, inserida em uma estrutura caracterizada por limitações de capacidade, informações, competências essenciais, capital e de restrição de recursos humanos. Nesse contexto, a estrutura e a estratégia de uma cadeia de suprimentos resultam dos esforços para conectar

operacionalmente uma empresa aos clientes, assim como às redes de apoio à distribuição e aos fornecedores, a fim de ganhar vantagem competitiva. As operações de negócio estão, portanto, integradas desde a aquisição dos materiais iniciais até a entrega de produtos e serviços aos clientes finais.” (BOWERSOX, CLOSS E COOPER, 2006, p. 23).

Slack, Chambers e Johnston (2009) apontam três importantes razões para que se estabeleça uma rede de suprimento na operação:

Compreensão da competitividade: Embora os clientes e fornecedores imediatos sejam a principal preocupação de uma organização com mentalidade competitiva, é importante que se vá além de sua rede imediata de suprimentos e que se conheça toda a rede, de forma que a organização possa compreender melhor a cadeia e tornar-se mais preparada para seu próprio desempenho.

Identificação de elos significativos: Identificar na rede de suprimentos os elos que são fundamentais para atingir os objetivos de desempenhos mais valorizados pelo consumidor final. Para tanto, a análise deve-se iniciar do lado a jusante da rede (mais próximo do consumidor final) e posteriormente do lado a montante da rede (mais próxima da operação de suprimentos).

Focalização de questões de longo prazo: Alguns participantes da rede (fornecedores ou clientes) estão vulneráveis a circunstâncias que podem causar problemas na cadeia para a organização que depende deles. A configuração em longo prazo da rede de suprimentos ajuda a organização a avaliar suas estratégias para administrar tais possibilidades, eventualmente substituindo ou ajudando um fornecedor ou cliente.

Quando se referem ao objetivo de toda cadeia de suprimento, Chopra e Meindl (2003) mencionam a maximização do valor global gerado e completam que o sucesso de uma cadeia de suprimento é resultante da sua lucratividade (lucro total a ser dividido pelos estágios da cadeia de suprimento). Os autores ressaltam que o sucesso de uma cadeia de suprimentos deve ser mensurado no contexto geral da cadeia, ou seja, da lucratividade da cadeia como um todo, e não na lucratividade de estágios isolados.

“O **valor** gerado por uma cadeia de suprimento é diferença entre o valor do produto final para o cliente e o esforço realizado pela cadeia de suprimento para atender ao seu pedido.

Para a maioria das cadeias de suprimento comerciais, o valor estará fortemente ligado à lucratividade da cadeia de suprimento, que é a diferença entre a receita gerada pelo cliente e o custo total no decorrer da cadeia de suprimento”. (CHOPRA E MEINDL, 2003, p. 5)

2.2 Alianças Estratégicas na Cadeia de Suprimentos

A discussão sobre a gestão da cadeia de suprimentos é também uma discussão sobre gestão de relacionamento. (BOWERSOX, CLOSS E COOPER, 2006, p. 445).

“Relacionamentos operacionais singulares entre participantes da cadeia de suprimentos diferem significativamente entre si na intensidade e abrangência da colaboração. Enquanto contratos e *joint ventures* podem caracterizar alguma dessas interações, as parcerias e alianças representam as formas mais intensas de relacionamento informais. Poder, liderança, conflito, cooperação, risco e recompensa são questões cruciais na gestão de relacionamentos.” (BOWERSOX, CLOSS E COOPER, 2006, p. 445).

Os autores Bowersox, Closs e Cooper (2006) apontam para a importância dos relacionamentos colaborativos como um aspecto integrante da gestão da cadeia de suprimentos. Quando se referem à implementação de relacionamentos, os autores apontam que a sábia escolha de um parceiro é a chave para o sucesso de uma parceria. Na visão dos autores, ambas as organizações devem compartilhar de culturas compatíveis, visões estratégicas comuns e filosofias operacionais de apoio, mas que não precisam ser idênticas, porém ajustadas para que as habilidades e competências de ambos se complementem.

Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996) conceituam as parcerias como relacionamentos de negócios ajustados mutuamente e fundamentados na confiança recíproca, franqueza, compartilhamento dos riscos e recompensas e que rendem vantagens competitivas proporcionando resultados melhores do que resultariam se as organizações operassem individualmente. La Londe e Cooper (1989) *apud* Lambert,

Emmelhainz e Gardner (1999) conceituam as parcerias logísticas como uma relação entre duas organizações dentro de uma cadeia de suprimentos que possui como premissa o compartilhamento dos benefícios e das responsabilidades durante todo o horizonte de tempo do relacionamento.

Ao se referir às diversidades de relacionamentos existentes nas relações empresariais, Kanter (1994) afirma que as alianças de cooperação entre empresas variam desde fracas e distantes até as fortes e estreitas relações.

Em um dos extremos, considerado o de relações mais fracas e distantes, a autora (op.cit.) aponta para a existência de parcerias denominadas *mutual service consortia* por meio das quais empresas de segmentos similares associam-se para adquirir benefícios que seriam muito caros, caso optassem por adquiri-los separadamente. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 249) acrescentam que entre os benefícios das parcerias estratégicas “permitem aos sócios criar valor que não conseguiriam desenvolver agindo de forma isolada e entrar nos mercados de maneira mais rápida.”.

Em uma posição intermediária deste intervalo, encontram-se as *joint-ventures*, parcerias nas quais as empresas buscam oportunidades cujas competências necessárias se completem reciprocamente, podendo operar isoladamente ou então interligando suas operações. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 247) citam a *joint venture* como “uma aliança estratégica em que duas ou mais empresas criam uma empresa juridicamente independente para dividir alguns de seus recursos e capacitações, a fim de desenvolver uma vantagem competitiva.”.

No outro extremo, considerado o que apresenta as relações mais fortes e estreitas, encontram-se as parcerias denominadas *value-chain partnerships*, ou parcerias da cadeia de valor, nas quais se estabelecem as relações cliente-fornecedor e são caracterizadas por empresas de diferentes segmentos, mas que completam a operação do outro, criando valor para o consumidor final do produto ou serviço. Neste tipo de aliança, o comprometimento das empresas envolvidas tende a ser alto, estabelecendo-se atividades conjuntas, suas operações frequentemente se sobrepõe reciprocamente, assim, fazendo com que estas parcerias criem mudanças substanciais internas das organizações parceiras.

Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996) afirmam que embora seja vantajoso para as organizações, o estabelecimento de parcerias bem sucedidas demandam tempo e esforço, recursos escassos em uma organização que não devem ser desperdiçados estabelecendo-se parcerias com qualquer integrante da cadeia. Os autores ressaltam que

os esforços da organização devem ser voltados à formação das parcerias que de fato possam proporcionar benefícios. Por outro lado, também afirmam que existem parcerias nas quais as empresas uniram-se, mas precisaram separar-se em função de decepções surgidas durante o relacionamento.

Kanter (1994) faz uma analogia entre os relacionamentos empresariais e os relacionamentos interpessoais. De acordo com a autora, os relacionamentos empresariais são similares aos relacionamentos pessoais e apresentam as mesmas etapas, uma vez que em ambos os casos, as relações nascem, crescem, desenvolvem-se e em alguns casos falham. A autora cita cinco fases em que se desdobram e em que são envolvidas as alianças de sucesso.

A primeira fase do relacionamento é a fase do “namoro” ou do “galanteio”, etapa em que duas empresas se encontram, sentem-se atraídas e identificam uma compatibilidade. Já a segunda fase, é o compromisso, no qual as partes criam seus planos e celebram um acordo. Já na terceira fase, o relacionamento é ainda recém-formado, e como também acontece com casais recém-casados. Nesta etapa cada um começa a descobrir que o outro possui diferentes idéias de como as coisas devem funcionar, seja em uma operação comercial (entre organizações), como também entre um casal no que se refere, por exemplo, à operação do dia-a-dia das rotinas do lar. Na quarta fase, os parceiros passam a criar mecanismos que os ajudem a resolver diferenças e desenvolvem técnicas que os ajudem a conviver bem na parceria. E por último, a quinta fase descrita pela autora, faz uma analogia aos casamentos de longa duração, relacionamentos nos quais se percebe que as diferenças ocasionaram mudanças no interior pessoa (ou da organização), fruto da acomodação estabelecida pela colaboração recíproca e contínua.

Na visão de Kanter (1994) as analogias entre as relações pessoais e as comerciais são apropriadas, pois no âmbito empresarial não existem parcerias que sejam plenamente insensíveis e que, de fato, as parcerias bem sucedidas requerem uma relação interpessoal confortável entre os executivos das empresas, tanto para o início como para a sustentabilidade da parceria. A autora ressalta que as parcerias e alianças podem ser consideradas românticas se levarmos em conta que são fundamentadas em esperanças e sonhos, o que são factíveis quando se buscam oportunidades. Embora as análises financeiras e estratégicas sejam de grande importância e contribuam com um maior nível de confiança na tomada de decisão, as parcerias colaborativas exigem um grande dispêndio da energia pertencente às pretensões otimistas de seus criadores.

“Em essência, o objetivo da aliança é o de construir, de forma cooperativa, a combinação de recursos das empresas participantes, a fim de melhorar o desempenho, a qualidade e a competitividade do canal.” (BOWERSOX, CLOSS E COOPER, 2006, p. 106). Os autores acrescentam que tal cooperação exige dos participantes um compromisso mútuo de compartilhamento das informações, bem como na resolução dos problemas, esperando-se uma relação ganha-ganha entre os envolvidos. Para Subramani e Venketraman (2003, *apud* Hitt, Ireland e Hoskisson, 2008, p. 269), “as alianças estratégicas envolvem empresas com algum nível de troca e compartilhamento de recursos e capacitações para o desenvolvimento conjunto ou distribuição de produtos ou serviços.”.

Na visão de Ballou (2006), os benefícios adquiridos por uma organização não se restringem aos resultados obtidos de projetos desenvolvidos apenas no ambiente interno da organização, na qual as relações se limitam apenas entre os membros da organização. Para o autor, a parceria pela colaboração surge como uma nova dimensão das organizações derivada dos avanços tecnológicos que viabilizam a parceria na cadeia. O autor acrescenta:

“Parcerias entre membros do canal de suprimentos ocorrem à medida que compartilham a informação para benefício mútuo. Esses parceiros colaboram para atingir os objetivos das respectivas organizações, objetivos esses normalmente concentrados na obtenção de custos baixos pela redução dos estoques e melhoria do serviço ao cliente a partir de índices elevados de atendimento” (BALLOU, 2006, p. 564).

De acordo com Kanter (1994), alianças entre empresas, sejam elas de diferentes partes do mundo ou de finalidades distintas na cadeia de suprimentos, são um fato no mundo dos negócios hoje em dia. Na visão da autora, algumas alianças não passam de encontros transitórios (passageiros) que duram apenas o tempo em que um dos parceiros se estabeleça em um novo mercado. Já outras alianças são o início de uma completa fusão de tecnologias e competências entre duas ou mais organizações. Quaisquer que sejam os objetivos e duração da aliança, ser um bom parceiro torna-se uma habilidade corporativa chave, essencial. Para a autora trata-se da vantagem colaborativa de uma organização. Em uma economia globalizada a bem desenvolvida habilidade de se criar e

manter produtivas colaborações proporciona às empresas uma significativa e competitiva posição vantajosa.

“Em essência, as empresas formam alianças estratégicas para reduzir a concorrência, aumentar suas capacitações competitivas, obter acesso aos recursos, aproveitar as oportunidades e construir uma flexibilidade estratégica. Para fazer isso, elas precisam selecionar os parceiros certos e adquirir confiança”. (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008, p. 249).

De acordo com Kanter (1994), os executivos do topo das organizações dedicam mais tempo em selecionar potenciais parceiros de negócios em aspectos financeiros do que administrando as parcerias em aspectos humanos. Junto aos acionistas, a alta diretoria vende a idéia do benefício futuro das alianças, mas ao mesmo tempo não ajuda seus gerentes a criar tais benefícios. Ainda segundo a autora, a alta direção se preocupa mais em controlar a parceria do que sustentá-la, cultivá-la. Em resumo, falham no desenvolvimento das vantagens colaborativas de suas organizações e, portanto negligenciam um recurso que é chave para o sucesso de suas operações.

Com base em estudos desenvolvidos junto a empresas fabricantes produtos alimentícios, no qual é forte a presença de alianças empresariais, Bowersox, Closs e Cooper (2006) apontam que a formação das alianças geralmente parte da iniciativa daquele que é o cliente dentro do relacionamento, o que é fundamentado no domínio que o cliente exerce, uma vez que possui o poder de compra na cadeia.

“Em um relacionamento comprador/vendedor, o vendedor frequentemente irá implementar mudanças razoáveis para facilitar a troca interempresarial, de acordo com as exigências do cliente. Da mesma forma, quando inicialmente o pessoal da parte vendedora se aproxima do cliente potencial propondo uma aliança, a proposta não tem o mesmo peso e impacto do momento em que ela é gerada dentro da organização da parte compradora.” (BOWERSOX, CLOSS E COOPER, 2006, p. 442).

Por outro lado, os autores (op.cit.) apontam que existem cenários que fogem a este padrão, referindo-se a algumas alianças formadas pela iniciativa das partes vendedoras que “... deram o primeiro toque no negócio, plantando uma semente, ao conceituar a viabilidade de uma aliança.” Assim que o cliente estivesse predisposto a assumir a formação de uma aliança, vendedor e cliente iniciariam uma discussão mais detalhada acerca da parceria.

Kanter (1994) relata ter iniciado uma pesquisa mundial em 1991 na qual buscou o aprendizado sobre parcerias produtivas. A pesquisa da autora investigou, na maioria dos casos (mas não exclusivamente), relacionamentos originados entre companhias de diferentes países ou culturas. Kanter e seu grupo de pesquisa observaram 37 organizações sendo grandes e pequenas, tanto indústrias como serviços, em onze partes do mundo (EUA, Canadá, França, Alemanha, Reino Unido, Países Baixos, Turquia, China, Hong Kong, Indonésia e Japão). Com a finalidade de tentar garantir que o aprendizado desta pesquisa pudesse ser de aplicação abrangente, a pesquisa procurou observar empresas de menor destaque na imprensa, evitando grandes corporações, como IBM, Corning, Motorola e Ford. Muitas das parcerias estudadas nesta pesquisa já possuíam mais de 20 anos, enquanto outras haviam sido formadas recentemente em consequência às mudanças geopolíticas e de mercado.

Em diversas visitas às organizações em estudo, o grupo de pesquisadores de Kanter, conduziu mais de 500 entrevistas com líderes e funcionários de ambas as parcerias e, ao longo da pesquisa, identificaram relacionamentos desenvolvidos não somente a partir de bons, mas também de árduos inícios. Identificaram também relacionamentos que murcharam ou se dissiparam de forma cordial ou contenciosa. De acordo com Kanter (1994), também líder deste estudo, a pesquisa revelou três aspectos fundamentais das alianças empresariais.

Para Kanter (1994), as alianças empresariais devem render benefícios aos parceiros que vão além da simples negociação. As alianças empresariais, para a autora, são sistemas vivos que se desenvolvem progressivamente dentro das suas possibilidades. A conexão entre as empresas que formam uma parceria vai além das razões iniciais que as motivaram a criar a aliança, proporcionando a ambas as partes uma opção de abrir novas portas futuramente e encontrar oportunidades até então inesperadas.

O segundo aspecto fundamental das alianças empresarias, segundo Kanter (1994), refere-se às parcerias consideradas bem sucedidas por ambas as partes. Tais

parcerias envolvem a colaboração recíproca, na qual as empresas criam valor em conjunto, indo além da simples troca na qual a recompensa se limita ao que foi investido. De acordo com a pesquisa, os parceiros valorizam as competências que cada um traz para a aliança. A visão de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 247), completa essa idéia, afirmando que “as alianças estratégicas permitem às empresas alavancar seus recursos e capacitações existentes enquanto trabalham com parceiros para desenvolver outros recursos e capacitações, como o alicerce para novas vantagens competitivas.”.

O terceiro aspecto essencial das alianças empresariais revelado por meio deste estudo, de acordo com Kanter (1994), aponta que as parcerias não podem ser controladas por políticas formais, mas requerem fortes redes de relacionamento interpessoais e de estruturas internas que intensifiquem a aprendizagem.

A pesquisa também observou, segundo Kanter (1994), uma característica predominante em organizações norte-americanas em relação às demais no que se refere à visão que possuem sobre alianças empresariais, limitando a importância destas parcerias a aspectos meramente financeiros ou enxergando-as como simples alternativas que são aceitas para alavancar conquistas. De acordo com a autora, as empresas norte-americanas ignoram os aspectos culturais, humanos políticos e organizacionais de uma parceria, priorizando as preocupações financeiras da negociação. Por outro lado, as empresas asiáticas revelaram-se as mais adaptadas às parcerias e, portanto mais aptas a extrair bons proveitos das alianças. Já as empresas européias encontram-se em um meio termo, revela o estudo.

Ainda na visão de Kanter (1994), a análise dos diferentes resultados obtidos por companhias que estabeleceram alianças ajuda outras empresas a administrarem melhor suas próprias parcerias. Para a autora, alianças de sucesso alavancam e aprimoram as vantagens colaborativas reconhecendo e efetivamente administrando os aspectos humanos de suas alianças. A expressão vantagem colaborativa (ou relacional) também é citada por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), quando se referem a uma vantagem competitiva resultante de uma estratégia de cooperação, ou seja, de uma aliança estratégica.

No relacionamento estabelecido entre os participantes de uma aliança, a colaboração entre os parceiros só existirá se houver plena confiança entre as partes. “É claro que nenhuma colaboração real pode existir nos relacionamento da cadeia de suprimentos se uma grande dose de confiança.” (BOWERSOX, CLOSS E COOPER 2006, p. 444). Os autores citam Nirmalya Kumar (1998) quando se referem à influência

que pode ser exercida por uma empresa de maior poder sobre outra de menor poder na cadeia de suprimentos.

“Embora uma poderosa empresa seja capaz de influenciar o comportamento de uma empresa com menor poder, a mudança de comportamento pode ser temporária e certamente será mais a contragosto. Pesquisas também mostraram que o uso persistente da coerção por parte de uma empresa leva a outra empresa, mais vulnerável, a procurar relacionamentos alternativos na sua cadeia de suprimentos.” (KUMAR, 1998, p.98 *apud* BOWERSOX, CLOSS E COOPER, 2006, p. 444).

Os autores corroboram com esta visão, acrescentando que o trabalho conjunto é determinante para os relacionamentos colaborativos na cadeia de suprimentos, tornando-se uma premissa essencial: “a gestão da cadeia de suprimentos exige que as empresas trabalhem juntas, para encontrar maneiras de aumentar o valor entregue aos clientes finais.” (BOWERSOX, CLOSS E COOPER, 2006, p. 444).

Chopra e Meindl (2003) também se referem aos relacionamentos que são baseados no poder que um participante da cadeia pode exercer sobre outro. Para os autores, embora o lado mais forte tenha o domínio para impor as regras, esta vantagem pode durar por pouco tempo e trazer consequências negativas em longo prazo, já que a exploração por parte de um dos estágios do canal pode maximizar os lucros deste, reduzindo assim, os lucros da cadeia. Os autores acrescentam que à medida que um dos estágios da cadeia utiliza de seu poder explorando os demais estágios da cadeia, estes tendem a encontrar alternativas para resistir a tal situação, como por exemplo, fabricantes que, para driblar a pressão que os varejistas exerciam no poder de compra, criaram canais diretos com o mercado consumidor. Em cenários como este, os estágios da cadeia passam a competir em vez de cooperarem. O abuso de poder é citado pelos autores como uma tática utilizada por algumas empresas com a finalidade de se obter concessões injustas a outros estágios da cadeia. No entanto, acrescentam os autores, que o equilíbrio de poder não é constante, e que inversões podem ocorrer, prejudicando a própria empresa que inicialmente exerceu o abuso de poder.

Quando se referem à conceituação de confiança, Bowersox, Closs e Cooper (2006) apontam que se trata de um conceito que pode representar diferentes significados

para diferentes pessoas, e ressaltam a importância em entender o que significa confiança dentro da cadeia de suprimentos e de que forma as organizações podem construir relações reciprocamente confiáveis. Dentro desta questão, os autores analisam a confiança em duas diferentes dimensões: a confiança baseada na segurança e a confiança baseada no caráter.

Na visão dos autores, “a confiança baseada na segurança tem raízes na percepção de uma organização do potencial de comportamento real e de desempenho operacional de seu parceiro.” (BOWERSOX, CLOSS E COOPER, 2006, p. 444), ou seja, representa a percepção que uma organização possui em relação ao parceiro no que se refere à capacidade de cumprir com as suas obrigações. Os autores completam esta visão afirmando que se tornam falhos os esforços para a criação de relacionamentos colaborativos quando os participantes de uma cadeia de suprimentos não podem confiar em alguma das organizações do canal. Para os autores, toda empresa que descumprir suas promessas será considerada como não confiável, e, portanto, não adquirirá credibilidade em um relacionamento da cadeia.

Já a confiança baseada em caráter, de acordo com os autores (op. cit.) é fundamentada na cultura e filosofia da organização. “Essencialmente, ela surge da percepção que os parceiros de uma cadeia de suprimentos estejam interessadas no bem-estar uma das outras, e que por isso, não agiriam sem levar em conta os impactos das ações nas parceiras”. (KUMAR, 1999, p. 95, *apud* BOWERSOX, CLOSS E COOPER, 2006, p. 444). Quando uma relação entre parceiros da cadeia possui um nível desenvolvido de confiança, cada organização adquire a convicção de que cada participante será capaz de defender os interesses de seus parceiros e, desta forma, torna-se ausente a sensação de vulnerabilidade decorrente das ações dos parceiros.

Por outro lado, os autores ressaltam que embora necessária, a confiança baseada na segurança não é suficiente para sustentar um relacionamento colaborativo. Na visão dos autores, alguns parceiros considerados seguros podem apresentar atitudes punitivas ou ameaçadoras, que podem deixar dúvidas quanto à confiança baseada no caráter.

Chopra e Meindl (2003, p. 380) completam essa visão afirmando que a existência da confiança na cadeia de suprimentos leva a crer que cada participante tem interesse no bem-estar dos seus parceiros e, portanto não adotaria práticas que pudessem causar impactos negativos junto aos demais estágios da cadeia. “Um relacionamento baseado na confiança entre dois estágios de uma cadeia de suprimentos inclui segurança dos dois estágios e a capacidade de cada estágio de fazer um pacto de fé.” (KUMAR,

1996, *apud* CHOPRA E MEINDL, 2003, p.380). Os autores apontam algumas razões que corroboram como a cooperação e a confiança promovem melhorias de desempenho na cadeia de suprimentos.

Na visão de Chopra e Meindl (2003), por meio da cooperação e confiança existente entre os estágios da cadeia, torna-se possível um alinhamento natural entre os incentivos e objetivos de cada participante. A confiança recíproca existente entre os estágios leva a empresa a ponderar os objetivos de seu parceiro ao colocar em prática uma medida qualquer.

Outra razão que levam a confiança e a cooperação a melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos segundo Chopra e Meindl (2003) refere-se à facilitação da adoção de medidas gerenciais a fim de buscar a coordenação da cadeia. Os autores acrescentam que a partir do estabelecimento de uma relação de confiança recíproca, o compartilhamento das informações ocorre espontaneamente. Além disso, viabiliza-se com mais facilidade a implementação de melhorias operacionais, bem como as estratégias de preços adequados viabilizadas, já que ambos os participantes possuem como objetivo comum o benefício mútuo.

Uma terceira razão que explica a importância da cooperação e da confiança no desempenho da cadeia de suprimentos, de acordo com Chopra e Meindl (2003) é a lucratividade resultante da alocação de tarefas no estágio mais adequado do canal, bem como da eliminação de duplicidade de tarefas entre membros do canal. Na visão dos autores, seria dispensável a inspeção de materiais recebidos, quando o fornecedor destas mercadorias compartilha seus controles de qualidade na cadeia.

Outra razão que reforça a relevância da cooperação e da confiança no desempenho da cadeia de suprimentos, segundo Chopra e Meindl (2003) é o maior compartilhamento de informações relativas aos dados de vendas e de produção entre os parceiros, permitindo que a cadeia de suprimentos coordene as decisões relevantes sobre a produção e a distribuição. Desta forma, a cadeia de suprimento pode coordenar as operações de forma mais eficaz, já que possui informações para sincronizar as ofertas e demandas.

Na visão de Lambert, Emmelhainz e Gardner (1999), a confiança está implícita em uma forte parceria e afirmam que cada participante acredita plenamente que seu parceiro está totalmente comprometido com a reciprocidade do sucesso em longo prazo. Os autores mencionam a parceria entre as empresas Whirlpool e ERX como um forte exemplo de alto nível de confiança mútua e reproduzem o depoimento de um

executivo de uma das partes, que considera a confiança um ingrediente chave e que sem ela a parceria deve ser descartada. Os autores também reproduzem o depoimento de um executivo da outra parte, que corrobora com esta visão, afirmando que a parceria tende a ser duradoura, pois reconhece a existência da confiança dos dois lados, reforçando o conceito de reciprocidade, mutualidade de confiança e comprometimento.

A construção da confiança nos relacionamentos depende de algumas exigências que são discutidas pelos autores Bowersox, Closs e Cooper (2006). Em primeiro lugar, na visão dos autores, é necessário que a empresa “demonstre segurança em suas operações, desempenhando-as com consistência e atendendo às expectativas.”. Em segundo lugar, a construção da confiança nos relacionamentos tem como exigência a transparência no compartilhamento de informações relevantes à parceria. Os autores veem o compartilhamento e comunicação de informações como o alicerce para uma efetiva colaboração mútua. Uma terceira exigência para se construir confiança nos relacionamentos interempresariais, na visão de Bowersox, Closs e Cooper (2006), está também relacionada ao compartilhamento de informações. Trata-se da explicação, ou seja, o ato de compartilhar esclarecimentos aos parceiros, já que diante de algumas circunstâncias, algumas empresas precisem adotar medidas que representem ameaças aos participantes da aliança.

Quando se referem ao bom relacionamento em uma parceria estratégica, Chopra e Meindl (2003) ressaltam a questão do compartilhamento de informações entre os estágios da cadeia de suprimentos. “O compartilhamento de informações precisas e confiáveis por todos os estágios resulta em melhor sincronia entre oferta e demanda por toda a cadeia de suprimento e em custos menores.”. (CHOPRA E MEINDL, 2003, p. 380). Ellram (1995, *apud* Lambert, Emmelhainz e Gardner, 1999) acrescenta sua visão sobre a importância do compartilhamento de informações, afirmando que a parceria é um acordo entre comprador e fornecedor baseada no comprometimento durante um longo período, incluindo-se não somente o compartilhamento de informações, mas também o compartilhamento dos riscos e recompensas decorrentes da parceria.

Chopra e Meindl (2003) destacam que embora a confiança e a cooperação sejam atributos valiosos na cadeia de suprimentos, é muito difícil criar e manter relacionamentos com tais qualidades e citam duas visões sobre a questão da cooperação e da confiança no estabelecimento de parcerias na cadeia de suprimentos: visão baseada em restrições e a visão baseada nos processos, que são descritas pelos autores da seguinte forma:

Uma delas é a visão baseada em restrições: “Nessa visão, as partes envolvidas utilizam uma série de contratos formais para garantirem a cooperação. Firmados os contratos, supõe-se que as partes se comportarão de maneira confiável por mero interesse próprio”. (CHOPRA E MEINDL, 2003, p. 382). De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2006, p. 107), muitas empresas procuram conduzir suas parcerias de negócios por meio de sistemas contratuais. “O compromisso com um contrato retira o relacionamento da estrutura puramente voluntária, característica de todas as alianças.” Diferentemente da simples cooperação, a parceria por meio de um contrato estabelece entre as partes as obrigações legais pertinentes ao acordo. Os autores acrescentam que a estabilidade adquirida por meio da formalização do acordo é a razão pela qual muitas empresas buscam o sistema de contratos.

A outra visão é baseada em processos: “Nessa visão, confiança e cooperação são formadas com o tempo como resultado de diversas interações entre as partes envolvidas. Interações positivas fortalecem a crença na cooperação da outra parte”. (CHOPRA E MEINDL, 2003, p. 382). Os autores completam:

“Na maioria das situações práticas, nenhuma das duas ocorre com exclusividade. É impossível estabelecer um contrato que leve em consideração todas as contingências que venham a surgir no futuro. Portanto, as partes que ainda podem não confiar mutuamente têm de contar com a criação de confiança para solucionar questões não inclusas no contrato. Por outro lado, as partes que possuem confiança mútua e conservam um longo relacionamento ainda baseiam-se nos contratos. Nas parcerias mais bem-sucedidas, existe uma combinação das duas visões.” (CHOPRA E MEINDL, 2003, p. 382)

Embora utilizem as duas categorias de visões acima descritas, os autores Chopra e Meindl (2003) assinalam que na prática, a maioria dos relacionamentos nas cadeias de suprimentos inicia com base na visão de restrições e depois evolui para uma visão de processos à medida que as relações de confiança vão se consolidando reciprocamente. Os autores utilizam a expressão co-identificação como objetivo ideal sob a perspectiva da cadeia de suprimentos. Por meio da co-identificação, cada participante enxerga os

objetivos da outra parte como se fosse seu próprio objetivo, fazendo com que cada estágio tome suas decisões visando o lucro total da cadeia de suprimentos.

Na visão de Kanter (1994) a seleção dos parceiros de negócios para a formação de alianças requer a aplicação de alguns critérios para que seja mais bem sucedida: autoanálise, química e compatibilidade.

Para a autora (op. cit.), as alianças tendem a ter uma melhor alavancagem quando as organizações possuem um melhor conhecimento de si mesmas e do mercado em que atuam, avaliam as condições de mudança do setor e então decidem por buscar uma parceria. Outro fator que ajuda é quando os executivos possuem experiência em avaliar potenciais parceiros, assim, não se iludirão com a primeira aparente boa proposta que venha a surgir.

O segundo critério na visão de Kanter (1994) é a química, no sentido de como dois parceiros de um relacionamento reagem um ao outro. Na visão da autora, ressaltar o aspecto pessoal das parcerias não deve sobrepor os aspectos financeiros e estratégicos da operação, porém a negociação frequentemente gira em torno da harmonia existente entre os executivos das organizações, e, portanto, os interesses pessoais e sociais podem prevalecer perante os interesses estratégicos e financeiros da parceria. A autora acrescenta que uma harmonia adequada entre os executivos torna-se uma fonte de boas práticas para lidar com possíveis situações de tensão que possam ocorrer no decorrer da parceria.

O terceiro critério que deve ser aplicado na seleção de um parceiro na visão de Kanter (1994) é compatibilidade. Para a autora, na fase de “namoro”, as organizações que estão em vias de estabelecer o compromisso tem a chance de avaliar a compatibilidade nos aspectos históricos, filosóficos e estratégicos do potencial parceiro, aspectos estes mais intangíveis que são avaliados pelos líderes das organizações. Enquanto que a viabilidade no aspecto financeiro pode ser avaliada por analistas.

De acordo com Kanter (1994), quando chega a fase do engajamento da parceria, ou seja, quando o namoro passa a ser um compromisso, chega o momento em que os executivos precisam apresentar aos *stakeholders* da organização os aspectos da compatibilidade estratégica, filosófica, bem como a harmonia que vão dar início ao relacionamento. É o momento de “apresentar à família” e “firmar votos”. A autora acrescenta que o sucesso do relacionamento nesta fase requer uma preocupação em manter o equilíbrio entre os aspectos pessoais e organizacionais.

De acordo com Kanter (1994), o momento de “apresentar à família” refere-se à aprovação formal ou informal deste relacionamento perante os *stakeholders* da organização. A autora ressalta que além de tais aprovações (no ambiente interno), cada um dos parceiros pode precisar que este laço seja aprovado por agentes externos à organização, como por exemplo, bancos, governo, investidores, fornecedores e grandes clientes e em geral pode não haver boa convergência.

Quando se refere ao momento de firmar votos, Kanter (1994) destaca o papel dos profissionais terceiros à atividade, como advogados ou empresários do ramo de bancos de investimentos, que embora possuam um papel importante nas decisões, estes podem despersonalizar a relação se mantiverem uma posição de dominação no relacionamento que está se formando. Os profissionais terceiros à relação podem tender a não valorizar os aspectos de respeito e reciprocidade que fundamentam um relacionamento.

Kanter (1994) afirma que os melhores acordos entre companhias requerem três componentes importantes: Em primeiro lugar, a autora cita a importância em se conseguir que as empresas criem uma interação no projeto que se propuseram a construir juntas. O trabalho em conjunto ajuda os parceiros a criar de fato um relacionamento, por meio do qual podem aprender a trabalhar juntos, sendo possível já avaliar o desempenho do parceiro. De acordo com a autora, quanto maior a ausência de interação, maior a possibilidade de que o relacionamento esteja vulnerável a entrar em risco. Em segundo lugar, a autora (op. cit.) afirma que os votos da relação devem contemplar um compromisso em expandir os relacionamentos por meio de apostas alternativas, como trocas imparciais e intercâmbio de pessoal. Na visão da autora, esse tipo de comprometimento reflete a disposição de conectar as metas de ambas as empresas. O terceiro elemento importante presente nos bons relacionamentos é que ao se firmarem os votos, fique clara a independência que cada parceiro deve manter na relação.

Para Kanter (1994) os relacionamentos são complexos, como qualquer sistema vivo, mas podem render muito benefícios em longo prazo, decorrência da flexibilidade e abertura a novas possibilidades por parte dos parceiros. A flexibilidade é um aspecto estratégico importante na gestão das empresas, bem como dos relacionamentos que administram. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 12) destacam a flexibilidade estratégica como “um conjunto de capacitações utilizado para responder a várias demandas e oportunidades que existem em um ambiente dinâmico e incerto.”, e completam que o

desenvolvimento da capacidade de aprendizado é essencial para sustentar uma postura de flexibilidade estratégica contínua. Kanter (1994) acrescenta que a consolidação de relacionamentos colaborativos requer atitudes gerenciais que sejam sensíveis aos aspectos culturais, políticos, organizacionais e humanos, completando com a visão de que as relações interempresariais são um recurso chave para os negócios e que a habilidade em cultivá-las é uma competência essencial no gerenciamento das organizações.

3. ESTUDO DE CASO

3.1. Metodologia

No âmbito das Ciências Sociais, as pesquisas científicas podem ser fundamentadas em diversas metodologias, cujos métodos possuem características peculiares proporcionando vantagens e desvantagens ao pesquisador (Yin, 2010). Os métodos podem ser definidos como “um conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos (OLIVEIRA, 1999 , *apud* CESAR, 2005). Appolinário (2006 , p.6) analisa a origem da palavra método , “que vem do grego *méthodus* , que por sua vez deriva da composição das palavras *metá* (através de) e *hodós* (caminho) , ou seja , através de um caminho.” O autor completa que , portanto, “método é um procedimento ou um conjunto de passos que se deve realizar para atingir determinado objetivo.”

O método científico caracteriza-se pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo e sua escolha deve estar baseada em dois critérios básicos: a natureza do objetivo ao qual se aplica e o objetivo que se tem em vista no estudo (FACHIN, 2001, *apud* CESAR, 2005).

Na visão de Yin (2010, p 22) três são as condições que devem ser observadas pelo pesquisador ao selecionar o método de pesquisa mais apropriado: “o tipo de

pesquisa, o controle que o investigador tem sobre os efeitos comportamentais reais e o enfoque sobre os fenômenos contemporâneos em oposição aos históricos.”.

Para o desenvolvimento da presente pesquisa, optou-se pelo método do Estudo de Caso, que de acordo com Yin (2010, p. 22), é o mais apropriado quando o problema de pesquisa propõe questões “como” ou “por que” , quando o pesquisador possui controle limitado sobre os eventos em análise e quando o foco da pesquisa está em um evento contemporâneo, fazendo parte de um contexto real.

O estudo de casos é assim, uma estratégia de pesquisa que foca no entendimento das dinâmicas presentes dentro de conjuntos reais. Ele combina métodos de coleta de dados como arquivos, entrevistas, questionários e observações e a evidência pode ser quantitativa, qualitativa ou ambas. Finalmente, o estudo de casos pode ser realizado para diversos objetivos: fornecer descrições, testar teorias ou gerar teorias e modelos (BONOMA, 1985; EISENHARDT, 1989, *apud* CONSOLI *et al* , 2008, p. 3).

De acordo com Cesar (2005) “o Método do Estudo de Caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais, apesar das críticas que ao mesmo se faz, considerando-se que não tenha objetividade e rigor suficientes para se configurar enquanto um método de investigação científica.”. A autora menciona algumas afirmativas que denotam preconceitos existentes em relação ao método: “os dados podem ser facilmente distorcidos ao bel prazer do pesquisador, para ilustrar questões de maneira mais efetiva; os estudos de caso não fornecem base para generalizações científicas; a afirmação de que estudos de caso demoram muito e acabam gerando inclusão de documentos e relatórios que não permitem objetividade para análise dos dados.” Por outro lado, a autora menciona a visão de Yin (2001, *apud* Cesar, 2005) e Fachin (2001, *apud* Cesar, 2005) que corroboram com a idéia de que “estas questões podem estar presentes em outros métodos de investigação científica se o pesquisador não tiver treino ou as habilidades necessárias para realizar estudos de natureza científica; assim, não são inerentes ao Método do Estudo de Caso.”.

3.1.1. Seleção do Caso

Na visão de Yin (2010), uma pesquisa pode ser desenvolvida a partir de um único estudo de caso ou a partir de estudos de casos múltiplos sendo que cada qual pode contemplar uma única unidade de análise (estudo holístico) ou várias unidades de análise (estudo integrado). Para o autor, o caso objeto da pesquisa deve ser um fenômeno presente no contexto real e, portanto não devem fazer parte de um estudo de caso as abstrações ou hipóteses.

O caso é uma unidade de análise, que pode ser um indivíduo, o papel desempenhado por um indivíduo ou uma organização, um pequeno grupo, uma comunidade ou até mesmo uma nação. Todos esses tipos de caso são unidades sociais. Entretanto casos também podem ser definidos temporariamente (eventos que ocorreram num dado período), ou espacialmente (o estudo de um fenômeno que ocorre num dado local). Portanto, um caso pode ser um fenômeno simples ou complexo, mas para ser considerado caso ele precisa ser específico (STAKE, *In* DENZIN e LINCOLN, 2001, p. 436 *apud* CESAR, 2005).

No desenvolvimento do presente estudo, o caso selecionado para investigação é uma empresa jornalística brasileira de grande porte, a qual será descrita com mais detalhes no item 3.2 . A unidade de análise a ser pesquisada no contexto da organização será composta pelas fontes de evidências (pessoas, documentos e observações) envolvidas nas operações de permutas como agente formador de parcerias estratégicas.

3.1.2. O Protocolo da Pesquisa

Para o desenvolvimento adequado de um estudo de caso, faz-se necessária a utilização de um protocolo de pesquisa, ou seja, um roteiro essencial de procedimentos para conduzir a investigação. Na visão de Yin (2010), o protocolo de pesquisa para um estudo de caso contém o instrumento, os procedimentos e as regras gerais que devem ser seguidas na condução da pesquisa.

Na primeira fase da condução de estudos de caso deve-se atentar para o desenvolvimento do protocolo, documento formal que contém os procedimentos, os instrumentos e as regras gerais a serem adotados no estudo e onde estão listados: uma visão geral do projeto, com tema do mesmo, questões de estudo e leituras norteadoras; procedimentos a serem adotados para coleta dos dados (observação em campo, entrevistas, análise documental, etc.); plano de análise dos dados coletados, com discriminação da natureza das informações colhidas (informações descritivas, informações explanatórias) (YIN, s.d. p. 89 a 91, *apud* CESAR, 2005, p.8).

Yin (2010, p 108) aponta algumas razões que demonstram a importância de se adotar um protocolo de pesquisa:

Em primeiro lugar, mantém seu alvo sobre o estudo de caso. Em segundo lugar, a preparação do protocolo força-o a antecipar vários problemas, incluindo a maneira em que os relatórios do estudo de caso devem ser completados. Isso significa, por exemplo, que você terá que identificar o público para o seu relatório de estudo de caso antes mesmo de conduzi-lo. Este pensamento antecipado ajudará a evitar descompassos a longo prazo. (YIN, 2010, p. 108)

Com base nas citações acima, o presente estudo descreve a seguir as quatro etapas que devem estar contidas no protocolo do estudo de caso: visão geral do projeto do estudo de caso, procedimentos de campo, as questões do estudo de caso e o guia para o relatório do estudo de caso.

3.1.2.1. Visão Geral do Projeto de Estudo de Caso

Na visão de Yin (2010, p. 106), a visão geral do projeto é a primeira das quatro seções que compõe um protocolo de estudo de caso e que, na visão do autor, contempla “objetivos e patrocínios do projeto, assuntos do estudo de caso e leituras relevantes sobre o tópico sendo investigado.”. O autor completa que “A visão geral deve cobrir a

informação antecedente sobre o projeto, as questões substantivas sendo investigadas e as leituras relevantes sobre as questões.” (YIN, 2010, p. 109).

A presente pesquisa foi idealizada com a finalidade de elaboração de uma monografia que configura um dos pré-requisitos para a obtenção do título de Especialista em Administração de Empresas na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE. Sob a orientação do Professor Doutor Gin Kwan Yue, a pesquisa teve por objetivo geral analisar as operações de permutas em uma empresa jornalística como alternativa para a formação de alianças estratégicas na cadeia de suprimentos da organização escolhida para estudo. Como objetivos secundários, o presente estudo procurou identificar os benefícios decorrentes das operações de permuta não somente para a organização em estudo, mas também para seus parceiros de negócios. Outro objetivo secundário do presente estudo foi identificar os pontos fracos característicos da operação de permuta que podem ser geradores de conflitos no relacionamento entre os parceiros. Um terceiro objetivo secundário da presente pesquisa foi identificar as estratégias que são utilizadas pela organização em estudo para oferecer e renovar periodicamente tais alianças estratégicas.

Para o embasamento teórico desta pesquisa foram utilizadas algumas obras sobre a gestão da cadeia de suprimentos, bem como a gestão dos relacionamentos entre os participantes das alianças e parcerias. Entre os autores citados no presente estudo, podemos destacar dentro desta temática: Donald J. Bowersox, David J. Closs, M. Bixby Cooper, Sunil Chopra, Peter Meindl, bem como Ronald H. Ballou.

Complementando a fundamentação teórica para esta pesquisa, foi utilizado também um artigo de autoria de Rosabeth Moss Kanter, uma autora reconhecida na área de estratégia, cujo artigo de título original *Collaborative advantage: the art of alliances* foi publicado na *Harvard Business Review* em 1994 e destaca os relacionamentos entre parceiros de uma aliança estratégica, estabelecendo uma analogia com os relacionamentos afetivos interpessoais.

Outros dois artigos assinados pelos autores Douglas M. Lambert, Margaret A. Emmelhainz e John T. Gardner intitulados *So you think you want a partner?* publicado em 1996 e *Building Successful Logistics Partnerships* publicado em 1999 trouxeram uma valiosa contribuição para o presente estudo apresentando o tema do relacionamento entre os participantes de uma aliança estratégica.

O embasamento teórico para o presente estudo também contemplou autores como Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson que apresentam conceitos sobre estratégia, vantagem competitiva e relacionamentos nas alianças estratégicas.

3.1.2.2. Procedimentos de Campo

Em linhas gerais, os procedimentos de campo na visão de Yin (2010) contemplam as ações que serão adotadas para efetivar o processo de coleta dos dados, como por exemplo, a acessibilidade aos locais de estudo, às fontes de informação, os cuidados com a proteção às pessoas participantes, possíveis advertências sobre os procedimentos, ou seja, todas as necessidades operacionais inerentes ao estudo de caso. O autor completa que como o estudo de caso analisa eventos da vida real torna-se importante e essencial que para a etapa da coleta de dados, os procedimentos de campo sejam projetados apropriadamente. Ainda sobre os procedimentos de campo, o autor alerta que o pesquisador poderá enfrentar algumas dificuldades, pois suas fontes de dados como pessoas e instituições estarão no ambiente real, ou seja, em seu dia-a-dia, fazendo com que o pesquisador não tenha controle do ambiente escolhido para a coleta dos dados e, portanto, exigindo que o pesquisador esforce-se em conseguir a integrar os eventos do contexto real ao seu plano de coleta dos dados.

Outras importantes orientações ao pesquisador para os procedimentos de campo também são apresentadas pelo autor (op.cit).

“Para entrevistar as pessoas-chave, você deve se submeter à programação e à disponibilidade do entrevistado, não à sua própria. A natureza da entrevista é principalmente aberta, e o entrevistado pode não cooperar, necessariamente, na adesão total à sua linha de questões. Da mesma forma, ao observar as atividades da vida real, você está invadindo o mundo do sujeito estudado, não o contrário; sob essas condições, você é quem tem que tomar providências especiais, ser capaz de agir como observador (ou mesmo como participante-observador). Em consequência, seu comportamento – e não o do sujeito ou o do respondente – é o que provavelmente será restrito.” (YIN, 2010, p. 111).

Por tais motivos, outra recomendação ao pesquisador para os procedimentos de campo, na visão de Yin (2010) reforça a necessidade de um bom planejamento e clareza nos procedimentos a serem adotados de forma que possam conduzir situações que exijam enfrentamento nos comportamentos.

Yin (2010) destaca as tarefas importantes que o pesquisador precisa cumprir para conduzir a coleta de dados. Em primeiro lugar, o pesquisador precisa obter o acesso à organização em estudo, bem como aos entrevistados escolhidos. Outra importante tarefa é providenciar todos os materiais necessários para conduzir a coleta de dados, bem como um ambiente adequado para as entrevistas. O pesquisador também deve estabelecer um procedimento para obter o auxílio de outros pesquisadores ou colegas, se necessário. Outra preocupação que deve fazer parte dos procedimentos de campo é planejar as atividades de coleta de dados de forma que possam ser agendadas e concluídas dentro de uma programação pré-estabelecida. Estar preparado para acontecimentos inesperados, como por exemplo, a indisponibilidade do entrevistado, bem como possíveis alterações na motivação e humor do próprio pesquisador do estudo.

Os procedimentos de campo para este estudo foram iniciados com o agendamento das entrevistas com três profissionais da organização envolvidos diretamente com a formação de alianças de permuta junto a organizações parceiras. Como as entrevistas foram agendadas dentro do horário de expediente dos profissionais, alguns imprevistos inerentes ao dia-a-dia causaram o cancelamento e novo agendamento.

A primeira entrevista ocorreu com um profissional da área de marketing publicitário, que é responsável por negociar e administrar as parcerias da organização junto a outros veículos de comunicação do setor de mídia. A segunda entrevista ocorreu com um profissional da área de marketing cultural e produtos, responsável pela negociação e administração de alianças junto a parceiros do segmento de artes e cultura, como museus, espaços de cinema e teatro, eventos culturais, exposições, seminários e sabatinas promovidas pela organização em estudo. Além destas parcerias, o profissional negocia e administra alianças junto a parceiros fornecedores de produtos que possam servir como brindes a serem oferecidos nas ações de fidelização e retenção de assinantes, bem como em ações promocionais junto a leitores que compram o jornal de forma avulsa nas bancas e pontos de venda. A terceira entrevista ocorreu com um profissional da área de Recursos Humanos, responsável por negociar e administrar parcerias para atender as demandas originadas das políticas de treinamento e

desenvolvimento de colaboradores, benefícios, recrutamento e seleção, bem como suprir necessidades operacionais do setor de administração de pessoal.

As três entrevistas foram realizadas no mês de Setembro de 2013 nas dependências da organização em estudo e foram gravadas mediante autorização dos entrevistados.

3.1.2.3. Questões do Estudo de Caso

De acordo com Yin (2010, p. 112) as questões a serem elaboradas pelo pesquisador representam um núcleo do protocolo do estudo de caso. Na visão do autor trata-se de “um conjunto de questões substantivas que refletem sua verdadeira linha de investigação”.

Yin (2010, p.113) destaca as orientações gerais das questões alertando o pesquisador que as questões são formuladas para o próprio investigador e não para o entrevistado. O autor completa: “As questões do protocolo, essencialmente são os lembretes relacionados com a informação que precisa ser coletada e por quê”. O autor ainda acrescenta: “A principal finalidade do protocolo é manter o pesquisador no rumo, à medida que ocorre a coleta de dados”.

Em continuidade às orientações sobre as questões para o estudo de caso, Yin (2010) recomenda que pesquisador faça uso de um cruzamento entre as questões e as fontes de evidência correspondentes, ou seja, que em cada uma das questões sejam sinalizadas as prováveis fontes de evidência (pessoas, documentos ou observações) pertinentes à questão, facilitando o processo de coleta dos dados.

Para o desenvolvimento do presente estudo foi elaborado um questionário com perguntas abertas aplicadas individualmente aos três entrevistados que colaboraram com esta pesquisa. As questões foram elaboradas visando atender ao problema de pesquisa, bem como ao objetivo geral e aos objetivos secundários propostos no capítulo 1 do presente estudo. O roteiro utilizado para as entrevistas encontra-se no Apêndice I.

3.1.2.4. Guia para o Relatório do Estudo de Caso

Yin (2010) afirma que, embora seja um elemento importante no protocolo da pesquisa, bem como no seu planejamento, é comum que o pesquisador de um estudo de

caso seja descuidado ao deixar de elaborar um guia para o relatório de estudo de caso durante a fase de preparação da pesquisa.

Geralmente, este elemento falta na maioria dos projetos de estudo de caso. Os pesquisadores são negligentes ao pensarem sobre o esboço, o formato ou o público para o relatório do estudo de caso, até depois que os dados tenham sido coletados. Mesmo assim, algum planejamento neste estágio preparatório – admitidamente fora da sequência na condução típica da maioria da pesquisa – significa que uma tentativa de esboço pode (e deve) aparecer no protocolo do estudo de caso. (YIN, 2010, p. 116).

O autor (op.cit) acrescenta que tal planejamento é responsável pela conexão entre a fase de preparação e a fase de compartilhamento dos dados coletados, e recomenda que tal esboço de fato seja parte do protocolo da pesquisa: “Isso facilitará a coleta dos dados relevantes no formato apropriado e reduzirá a possibilidade de que seja necessária uma nova visita ao local do estudo de caso.” (YIN, 2010, p. 117).

3.2. A Empresa do Estudo

3.2.1. Sobre a organização

O presente estudo versa sobre uma empresa jornalística de grande porte sediada em São Paulo (SP), que conta com a colaboração de aproximadamente 1800 profissionais efetivos e 1900 terceirizados, totalizando 3700 colaboradores. Por se tratar de uma sociedade anônima de capital fechado, suas informações não são disponíveis para divulgação, e, portanto, para a condução do presente estudo está sendo mantida a confidencialidade de sua razão social, de seus produtos, bem como dos profissionais que colaboraram com esta pesquisa. Para manter tal confidencialidade, a organização em estudo será identificada por Cia Jornalística S/A.

A Cia Jornalística S/A tem como principal atividade a edição de jornais em formato impresso e digital que lhe proporcionam receitas provenientes da venda de exemplares em bancas de jornal e por meio de assinaturas, bem como a comercialização de espaços publicitários junto a anunciantes e agências de publicidade. Além destas

atividades, atua também no segmento de editoração e venda de livros, impressão de jornais para terceiros e na venda de material editorial (fotos e textos produzidos por jornalistas e fotógrafos da organização). O faturamento anual da organização gira em torno de R\$ 760 milhões (base 2012).

A comercialização de espaço publicitário é uma fonte de receita importante para as empresas do setor de mídia em geral. No caso da Cia Jornalística S/A a receita originada da comercialização de publicidade junto a anunciantes e agências de publicidade representa 44 % de seu faturamento anual. No ano de 2012 a Cia Jornalística alcançou uma receita publicitária no valor de R\$ 333 milhões. Para o primeiro semestre de 2013 a receita publicitária atingiu o valor de R\$ 155 milhões.

Para atender as demandas de anunciantes e agências de publicidade das mais diversas regiões do país e também de outros países, a Cia Jornalística S/A possui uma equipe comercial na matriz em São Paulo (SP) com 72 profissionais de vendas. Nas capitais Rio de Janeiro (RJ) e Curitiba (PR), a Cia Jornalística possui sucursais que contam com equipes comerciais próprias para atendimento nestas regiões. As demais regiões do Brasil são atendidas por empresas de representação comercial localizadas em Porto Alegre (RS), Florianópolis (SC), Belo Horizonte (MG), Salvador (BA), Recife (PE), Brasília (DF), Santos (SP), Ribeirão Preto (SP) e Campinas (SP).

Os espaços publicitários comercializados pela Cia Jornalística S/A são adquiridos por anunciantes e agências de publicidade para publicação em quatro veículos de comunicação editados pela organização. O presente estudo tem como foco o principal veículo, cujo faturamento possui maior representatividade à organização, correspondendo a 79% do volume de negociações em espaço publicitário. Para o desenvolvimento da presente pesquisa, o jornal será identificado pelo nome Clarim.

O Clarim, principal veículo de comunicação da Cia Jornalística S/A, é um jornal em formato impresso de periodicidade diária que abrange todo o território nacional com uma circulação média de 297 mil exemplares em dias úteis e 320 mil exemplares aos domingos. O perfil do leitor é predominantemente pertencente às classes A e B, representando 75% do total. Outros 23% pertencem à classe C e apenas 2% às classes D e E. O Clarim é um veículo de comunicação que apresenta grande credibilidade junto ao mercado leitor e ao mercado anunciante do país, apresentando índices de circulação maior do que seu principal concorrente.

3.2.2. O setor de mídia e as operações de permuta

As operações de permuta são bastante comuns no setor de mídia, pois os veículos de comunicação possuem a vantagem de poder oferecer a seus parceiros de negócios o espaço para veiculação de publicidade, que é de interesse dos mais diversos ramos de atividade e, mas ao mesmo tempo representa um alto custo para quem pretende anunciar. A possibilidade de comprar espaço publicitário utilizando produtos e serviços como meio de pagamento atrai empresas que precisam investir em mídia, mas nem sempre possuem verba suficiente para tal investimento. As empresas trocam o que possuem por aquilo que precisam.

No setor de mídia, a idéia de formar parcerias de permutas surgiu a partir de uma necessidade identificada pelos próprios veículos de comunicação em adquirir espaços publicitários em outros veículos para que pudessem divulgar suas campanhas de marketing entre si, como emissoras de rádio, TV, jornais e revistas. Na Cia Jornalística S/A esta prática comercial já vem sendo adotada há pelo menos trinta anos. Os registros mais antigos da organização apontam para a existência de parcerias de permuta já no início da década de 1980.

Com o passar do tempo, os veículos de comunicação começaram a perceber que as operações de permuta, até então formadas apenas entre empresas do setor, funcionavam como uma oportunidade para alavancar outros negócios que pudessem atender suas necessidades de suprimentos (produtos e serviços) junto a empresas de outros ramos de atividade, utilizando a oferta de espaço publicitário como forma de pagamento. Em contrapartida, à medida que a organização encontrava parceiros interessados em nessa troca, davam-se início as negociações para formação de uma parceria de permuta.

A qualificação positiva decorrente da credibilidade que o jornal Clarim vem adquirindo ao longo dos anos junto ao mercado leitor e ao mercado anunciante de todo o país faz com que seu espaço publicitário torne-se atrativo às empresas que queiram divulgar seus produtos e serviços, atrelando sua marca a um veículo de comunicação de nome e abrangência fortes no mercado. À medida que as empresas pertencentes ao mercado anunciante possuem produtos ou serviços que sejam de interesse do veículo, a viabilização de uma parceria de permuta torna-se factível.

A Cia Jornalística S/A possui atualmente 380 parcerias de permutas ativas junto empresas de diversos setores, representando um volume de negociações de R\$

92.500.000,00 em compras de produtos e serviços. Como se tratam de operações de permuta, o mesmo volume monetário é entregue aos parceiros como contrapartida em forma de publicações de anúncios ou assinaturas de jornal. As transações são negociadas com diversos setores da indústria, comércio e serviços, as quais podem ser divididas em algumas categorias, conforme abaixo:

Viagens: Parcerias para aquisição de passagens aéreas e hospedagens junto a agências de viagens e hotéis para atender a demanda de profissionais da área Comercial, jornalistas da Redação e demais profissionais que precisem viajar pela empresa. Algumas viagens também são oferecidas como premiação aos profissionais.

Educação: Parcerias para aquisição de programas de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores junto às instituições de ensino superior, escolas de idiomas, treinamentos em informática, cursos específicos etc.

Restaurantes: Parcerias para aquisição de refeições junto a restaurantes que são utilizados tanto para a área comercial no seu relacionamento com clientes, bem como para presentear assinantes do jornal em ações de marketing (fidelização).

Publicidade: Parcerias para aquisição de espaço publicitário junto a outros veículos de comunicação como TVs, rádios, jornais e revistas nos quais são divulgadas as campanhas publicitárias da organização em estudo, bem como de seus produtos.

Apoio Cultural: Parcerias para aquisição de cota de apoio na divulgação da marca Clarim junto a museus, instituições de arte, cinema, exposições e eventos culturais em geral.

Brindes: Parcerias junto a indústrias para aquisição de produtos que possam ser oferecidos como brinde a assinantes nas ações de fidelização ou em campanhas para aumentar as vendas em bancas de jornal. A variedade de produtos adquiridos contempla as categorias de eletrônicos, eletroportáteis, relógios, purificadores de água, umidificadores de ar, *tablets* e produtos de mercearia como vinhos, chocolates etc.

Benefícios para profissionais: Parcerias junto a montadoras de veículos para aquisição de automóveis destinados aos profissionais de gerência e diretoria. Outras parcerias incluem aquisições de brindes de Páscoa e Natal junto a indústrias alimentícias ou redes varejistas como hipermercados.

Conteúdo editorial: Parcerias junto a prestadores de serviços que fornecem informações de caráter editorial, como por exemplo, indicadores econômicos, informações sobre trânsito, clima etc.

Direitos autorais: Parcerias junto a detentores de direitos autorais de artistas e escritores para licença de uso na produção de coleções a serem vendidas a leitores e assinantes do jornal.

Ativos para consumo próprio: Parcerias junto a fabricantes de móveis para escritório, catracas de acesso e relógios de ponto para utilização nas dependências da organização.

4. ANÁLISE DOS DADOS

A partir dos dados coletados nas entrevistas, foram transcritas e analisadas as declarações relevantes dos entrevistados, que serão apresentadas a seguir, de acordo com a sequência do roteiro de entrevistas (Apêndice I).

4.1. Identificação de necessidade da parceria

Os dados apresentados neste tópico refletem as visões dos entrevistados sobre a primeira pergunta do questionário, que trata do momento em que se identifica a necessidade de se buscar uma parceria de permuta para suprir uma necessidade da organização em estudo por um produto ou serviço.

O entrevistado da área de marketing publicitário relata que, quando existe uma demanda seja de produto, serviço ou publicidade, mas não existe verba disponível, a saída é sempre permuta, especialmente na área de marketing, em que na maioria das vezes a permuta é a única resposta para suprir as demandas de veiculação de campanhas publicitárias ou realizar grandes eventos. O entrevistado acrescenta que essa “resposta” é decorrente de uma “cultura de permuta” muito sólida existente na organização. “Quando vamos fechar uma negociação, a primeira tentativa é propor uma parceria de permuta.” O entrevistado acrescenta que tenta prosseguir com esta estratégia até o fim, pois em algumas situações é a única alternativa para suprir uma demanda por um produto ou serviço.

No início, de acordo com o entrevistado, as parcerias de permutas ocorriam apenas entre os veículos de comunicação, mas com o tempo as empresas do setor começaram a perceber que era algo factível, principalmente em épocas de baixo faturamento, dispensando o desembolso de caixa e tornando-se uma alternativa para outros negócios de interesse da organização. A cultura de permuta se tornou tão forte na

organização, que em qualquer situação, mesmo que haja orçamento em caixa disponível, tenta-se antes uma parceria de permuta.

Ainda na área de marketing, mas em outro segmento (marketing cultural e produtos), a operação de permuta também é muito praticada, especialmente quando a organização precisa viabilizar ações que não estavam previstas no orçamento da área. Em geral são ações para atingir o mercado leitor do Clarim, por meio da presença da exposição da marca como patrocinadora de eventos culturais ou na oferta de produtos nos pontos de venda do jornal.

Na visão do entrevistado da área de RH, a organização identifica uma necessidade de formação de parceria quando surge a demanda por um produto ou serviço, como treinamentos, hospedagens ou brindes de Páscoa e Natal para funcionários, porém a empresa não possui verba financeira ou não foi prevista no orçamento anual. De acordo com o entrevistado, cerca de 90% das parcerias de RH são via permuta, pois nem sempre a verba orçada para as ações do RH são suficientes para atender tais demandas, e, portanto, recorrem às negociações de permuta. O entrevistado relata que sempre a primeira proposta junto a um fornecedor de produtos ou serviços é a permuta. Porém, explica que às vezes não se consegue permutar 100% da necessidade e nesses casos, fecham com o parceiro de 50% a 70% em permuta e o restante via pagamento em dinheiro.

Os relatos dos entrevistados apontam que de fato, as operações de permuta são importantes e necessárias nas relações comerciais da Cia Jornalística, demonstrando inclusive um grau de dependência por esta estratégia de negociação, uma vez que as operações de permuta funcionam como única alternativa em situações nas quais não existem verbas disponíveis. Essa necessidade por parcerias de permutas consolida a existência de uma “cultura de permuta” existente na organização. As relações de permuta de fato são uma alternativa estratégica para a organização viabilizar negócios que possam atender suas necessidades de suprimentos, sejam por produtos ou serviços. Assim como citado no capítulo 2 do presente estudo, os autores Bowersox, Closs e Cooper (2006) explicam que os relacionamentos da cadeia de suprimentos refletem uma escolha estratégica, pois a partir do reconhecimento das suas dependências e baseada na gestão de relacionamento, a organização cria arranjos de canal como uma estratégia para a sua cadeia de suprimentos. Ou seja, a permuta para a Cia Jornalística é uma importante estratégia para suprir suas demandas junto aos seus fornecedores.

De acordo com o profissional do segmento de marketing cultural e produtos, muitas parcerias de permuta são criadas para gerar faturamento em favor da Cia Jornalística. “Procuramos parcerias que nos tragam a oportunidade de gerar dinheiro e associar a nossa marca a outra que seja importante no mercado”. O profissional menciona o exemplo de uma parceria com uma indústria de chocolates que possui um grande número de lojas em formato de franquias no Brasil. A Cia Jornalística adquiriu 15.000 kits-presente contendo bombons, chocolates e outras guloseimas em troca de espaço publicitário. Estes kits eram oferecidos às pessoas que compravam o jornal nos pontos de venda (bancas de jornal) a preços bem abaixo do que os kits eram vendidos nas lojas franqueadas da rede. Ou seja, a parceria de permuta se utiliza da troca entre duas organizações e ao mesmo tempo permite que os produtos adquiridos sejam geradores de receita para a organização, aumentando as vendas do jornal nas bancas e pela receita gerada pelos kits vendidos com o jornal.

Este relato do entrevistado demonstra que parcerias como esta são estratégicas e trazem resultados positivos para a organização, pois nesse tipo de operação torna-se possível pagar pelos produtos por meio do fornecimento de espaço publicitário, e quando estes produtos são oferecidos nos pontos de venda, geram receita em caixa. Trata-se de um cenário em que o processo da cadeia de suprimentos ao mesmo tempo atende às necessidades do parceiro fornecedor, da Cia Jornalística e do consumidor final. Como citado anteriormente no capítulo 2 do presente estudo, “o motivo principal para a existência de qualquer cadeia de suprimento é satisfazer as necessidades do cliente, em um processo gerador de lucros.” (CHOPRA E MEINDL, 2003, p. 4).

Outro tipo de necessidade identificada pela Cia Jornalística, de acordo com documentos observados na organização, refere-se à aquisição de produtos para as ações de fidelização junto aos assinantes do jornal. A Cia Jornalística procura parceiros para aquisição de produtos que possam ser oferecidos como brindes para presentear novos assinantes, renovações de assinaturas e também como forma de tentar reter assinantes que tentam cancelar a assinatura. Entre os produtos adquiridos para esse tipo de estratégia, é possível citar exemplos, como umidificadores de ar, purificadores de água, fornos elétricos, relógios, adegas para vinhos, impressoras multifuncionais, aparelhos de GPS, *tablets*, entre outros.

Este cenário também reflete um processo gerador de lucros para a organização, pois por meio de brindes adquiridos como permuta, consegue fidelizar assinantes bem como efetivar a venda de novas assinaturas. Para o jornal é muito importante que seu

índice de circulação de exemplares seja cada vez mais elevado, pois além de gerar faturamento direto (com a venda de jornal), conseqüentemente gera um faturamento indireto e importante atraindo anunciantes que optam por investir em mídias com maior abrangência de circulação.

4.2. O início do relacionamento

Neste tópico são apresentadas as visões dos entrevistados em relação à segunda pergunta do roteiro de entrevista, que trata do início do relacionamento para a formação de uma parceria de permuta.

De acordo com o profissional de marketing publicitário, depois da constatação da necessidade, inicia-se uma pesquisa das possíveis empresas que poderiam atender as demandas de produtos ou serviços, mas que ao mesmo tempo não sejam anunciantes ativos do jornal, ou seja, anunciantes que geram faturamento (caixa) para a organização. O entrevistado explica que as áreas que lidam com permutas já possuem como regra não atrapalhar as relações que o Departamento Comercial já tem estabelecidas com os anunciantes clientes da organização, pois as vendas realizadas por essa área são revertidas em faturamento e posteriormente caixa para a empresa.

O entrevistado relata alguns exemplos de canais de TV a cabo que são importantes para a área de Marketing veicular campanhas publicitárias do Clarim, mas por outro lado são empresas que já possuem uma relação comercial ativa com o Cia Jornalística gerando faturamento para a organização e, portanto, inviabilizando a parceria de permuta. O potencial de um anunciante gerar faturamento sempre prevalece sobre a necessidade de formar a parceria de permuta. Em alguns casos, por necessidade de ambas as partes, criam-se parcerias mistas (parte via pagamento em dinheiro e parte paga via permuta).

O relato do entrevistado aponta para dois aspectos importantes inerentes a este cenário. Um deles é o aspecto financeiro, pois quando um anunciante compra a publicidade em pagamento monetário, conseqüentemente traz dinheiro em caixa para a organização, que não pode viver apenas de relações de permutas, pois possui obrigações junto a fornecedores, folha de pagamento, impostos etc. que precisam ser pagas em dinheiro. O segundo aspecto é referente à gestão do relacionamento interno na organização. O cenário mostra que as parcerias de permuta exigem não somente uma

gestão de relacionamento externa da cadeia de suprimentos, como também uma gestão de relacionamento interna entre áreas da organização que possuam necessidades distintas junto a um mesmo parceiro de negócios. Quando uma parceria de permuta interfere no relacionamento da área comercial, ou vice-versa, alguns conflitos internos dentro da organização podem ocorrer. Neste caso, da Cia Jornalística, as regras parecem bastante claras em relação à colaboração entre as áreas para que não surjam conflitos que superem o interesse da organização como um todo. Tanto os autores Bowersox, Closs e Cooper (2006), como Kanter (1994) são mencionados no presente estudo quando apontam para a importância dos relacionamentos colaborativos nas parcerias, e neste caso, podemos ver a aplicação destes conceitos na gestão interna das parcerias.

Na área de marketing cultural e produtos, esse cuidado com a seleção dos parceiros também é uma preocupação para que as relações comerciais geradoras de faturamento não sejam afetadas pelas operações de permuta. O profissional entrevistado menciona o exemplo de uma indústria metalúrgica de grande porte fornecedora de aparelhos eletro portáteis e utilidades domésticas, que ao mesmo tempo apresentou interesse na permuta, como também em adquirir anúncios na forma de pagamento em dinheiro. Coube à área de marketing cultural alertá-lo que a partir do momento que sua relação com a Cia Jornalística mudasse de permuta para dinheiro, isso poderia inviabilizar renovação futuras de parcerias via permuta. Diante deste cenário, o parceiro preferiu permanecer com a parceria de permuta.

Já na área de RH, o entrevistado relata que na maioria dos casos, o contato como o possível parceiro parte da Cia Jornalística. A partir da identificação da demanda inicia-se uma pesquisa das empresas que poderiam atender a necessidade da área. O mesmo cuidado em checar se esse possível parceiro já é anunciante também é tomado pela área de RH.

Quando se refere à fase de iniciar parcerias de permuta, o profissional de marketing publicitário relata que no passado a Cia Jornalística iniciava negociações de para veicular suas campanhas publicitárias em qualquer veículo de comunicação que tivesse interesse na parceria, “queríamos aparecer em qualquer lugar que você possa imaginar”. Atualmente, a escolha dos parceiros está mais criteriosa, pois fatores econômicos como a instabilidade na economia internacional (que reflete diretamente nos custos do papel jornal), acabam tornando inviável para a organização estabelecer um grande número de parcerias, pois a o jornal precisaria ser editado com um número

de páginas maior e suficiente para publicar tantos espaços publicitários permutados junto aos parceiros, inviabilizando o negócio.

O relato do entrevistado aponta para o aspecto econômico da operação demonstrando que as relações de permuta precisam ser avaliadas também sob a ótica financeira do negócio e que nem sempre são viáveis. Dentro da Cia Jornalística é possível observar que, por outro lado, alguns profissionais enxergam as parcerias de permuta como simples trocas de produtos ou serviços, deixando de perceber que são negócios que podem gerar prejuízos para a organização se não forem cuidadosamente avaliados. Expressões como “permuta não é dinheiro” ou “é permuta mesmo, não tem custo” fazem parte do discurso de alguns profissionais que não tem a visão das parcerias de permuta como estratégicas para as organizações que estabelecem estas alianças, mas que ao mesmo tempo também representam custo para a organização.

O entrevistado relata que atualmente a Cia Jornalística é mais criteriosa na seleção dos parceiros com os quais pretende formar as parcerias de permuta. A organização apoia suas decisões de escolha dos veículos de comunicação em estudos de mercado, analisando dados de ranking de audiência do IBOPE Monitor (audiência de rádio e TV) ou dados de circulação de mídia impressa do IVC (Instituto Verificador de Circulação). “Procuramos fechar permuta apenas com os veículos que possuam abrangência nacional e com perfil adequado ao perfil do público que precisamos atingir”. As informações relatadas pelo entrevistado sobre os critérios para selecionar os parceiros mais adequados remetem ao pensamento de Kanter (1994), mencionado no capítulo 2 do presente estudo, quando a autora se refere à compatibilidade em uma parceria. Para a autora, quando estão em fase de “namoro”, as organizações avaliam a compatibilidade nos aspectos históricos, filosóficos e estratégicos que o parceiro pode lhe oferecer.

Os cuidados na seleção dos parceiros também são encontrados em Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996), mencionados no capítulo 2 do presente estudo quando afirmam que embora seja vantajoso para as organizações, o estabelecimento de parcerias bem sucedidas demandam tempo e esforço, recursos escassos em uma organização. No entanto, alertam que tais esforços não devem ser desperdiçados estabelecendo-se parcerias com qualquer integrante da cadeia, concentrando os esforços da organização em formação das parcerias que de fato possam proporcionar benefícios.

4.3. Estratégias de negociação

Este terceiro tópico da apresentação e análise dos dados trata das visões dos entrevistados em relação à terceira pergunta do roteiro de entrevistas, que se refere à utilização das estratégias para a negociação que dará início ao relacionamento da aliança de permuta.

De acordo com o profissional de marketing publicitário, os principais argumentos para a negociação de uma parceria de permuta são pautados em dados de mercado, como circulação e perfil de leitor. Na fase de seleção dos parceiros, a preferência é por veículos de comunicação cujo perfil do público alvo corresponda como o público alvo do Clarim. Com base nos dados de mercado, o profissional faz um mapeamento comparativo entre dois veículos semelhantes (por exemplo, duas emissoras de TV concorrentes diretas) para verificar qual dos dois veículos possui maior cobertura de audiência (também chamado de alcance). Outro dado muito utilizado é o CPM (Custo por mil), que representa o custo que precisa ser dispendido para atingir mil pessoas. Os resultados são utilizados pela área de marketing analisar qual veículo vale mais a pena, bem como para fundamentar sua argumentação para tentar diminuir os preços do parceiro na contratação da permuta. O profissional relata que o preço oferecido pelo parceiro não pode ser o único critério de decisão e que as decisões precisam ser baseadas nos dados de mercado mencionados.

Para ilustrar, o entrevistado relata um cenário recente no qual o Clarim foi procurado por uma emissora de rádio, cujo perfil do público alvo é bastante similar ao público do jornal, mas que por outro lado, por ser uma rádio nova no mercado, seu ranking de audiência ainda é muito baixo. Nesse caso, essa parceria torna-se inviável para o Clarim, já que a baixa audiência da emissora de rádio exigiria um volume de inserções muito alto para atingir o público que o Clarim deseja, consequentemente aumentando o custo desta permuta.

Quando a formação da parceria é de grande importância para a Cia Jornalística S/A, mas os argumentos apresentados não são suficientes para concretizar a parceria, a estratégia adotada é oferecer descontos expressivos aos parceiros. De acordo com documentos analisados na organização, os descontos oferecidos nas parcerias de permuta estão em torno de 90% sobre o preço da tabela vigente (descontos equivalentes à média oferecida em anúncios pagos em dinheiro). Já para as parcerias que exigem

maiores descontos nas negociações, o percentual pode chegar a 98 ou 99% sobre o preço da tabela vigente.

Este cenário relatado pelo entrevistado, no qual se torna necessário que a Cia Jornalística ofereça descontos acima da média, refere-se às parcerias de permuta mais complicadas para fechar uma negociação, como por exemplo, situações em que a organização precisa realizar um grande evento, incluindo o espaço do evento, comida e bebida que serão servidos para cerca de 3.000 convidados. Um evento deste porte teria um custo estimado de R\$ 250.000,00 para a Cia Jornalística. Como as operações de permuta não estão dispensadas das mesmas obrigações fiscais que possui qualquer relação comercial, a casa de eventos tem que arcar com as despesas tributárias para recolher os impostos em dinheiro por um serviço fornecido, porém recebido via permuta. Neste caso, para viabilizar essa parceria, faz-se necessário aumentar os percentuais de desconto oferecidos pela Cia Jornalística para assim diminuir o valor a ser permutado, e, portanto diminuir a carga tributária do prestador de serviço. Sem essa condição, a aliança se tornaria desinteressante para o parceiro, inviabilizando a permuta.

Na visão deste entrevistado, a Cia Jornalística consegue viabilizar muitas parcerias de permuta, pois possui “uma moeda de troca relativamente forte.”, já que é um jornal qualificado, com credibilidade no mercado e grande circulação no país, inclusive com circulação maior do que seu principal concorrente. “Dentro do seu meio, é o melhor”, acrescenta o entrevistado. Isso o torna um dos veículos mais cobiçados e, portanto considerado “mídia obrigatória” para quem precisa anunciar. A reputação positiva que o jornal Clarim representa perante o mercado leitor e ao mercado anunciante também é um argumento bastante favorável à equipe de marketing cultural para concretizar uma parceria de permuta, de acordo com a visão do profissional da área. “Tentamos mostrar ao parceiro a excelente oportunidade de associar a sua marca ao jornal impresso mais importante do país.” Esta associação da marca, segundo este entrevistado, é muito importante para os parceiros, principalmente àqueles do meio cultural, como museus, exposições, casas de espetáculos, teatros etc., pois o jornal Clarim possui um posicionamento cultural muito forte perante o mercado leitor.

No caso das parcerias permutas com os veículos de comunicação, o profissional de marketing publicitário enxerga uma forte dependência dos parceiros para com o Clarim na grande maioria dos casos. O relato do entrevistado demonstra que não somente a Cia Jornalística possui dependência pelas parcerias de permuta para viabilizar negócios. Outros veículos de comunicação que praticam esse tipo de aliança também

são dependentes de parceiros que aceitem negociar permuta. O aspecto da compatibilidade mencionado por Kanter (1994) também pode ser aplicado nessa situação, pois não basta que os parceiros tenham compatibilidade na oferta de produtos e serviços, mas precisam estar abertos a encontrar compatibilidade entre si utilizando modelos de negócios que não são tão usuais, como as parcerias de permuta.

O aspecto da dependência também é encontrado em algumas parcerias da área de marketing cultural e produtos. O jornal é muito procurado por empresas realizadoras de eventos para propor parcerias de apoio cultural, pois precisam muito do espaço publicitário para divulgar o evento que será realizado. Nestes casos, o jornal oferece uma quantidade de páginas para que o parceiro divulgue o evento. Em contrapartida, o parceiro expõe a marca Clarim durante todo o evento e nos materiais de divulgação. No entanto, nem sempre esse tipo de parceria é viável para o jornal Clarim, pois existe uma escolha cuidadosa dos eventos em que o jornal quer ver sua marca associada. E por outro lado, o jornal não teria tanto espaço disponível em suas edições para atender essa demanda, pois apesar de ser oferecida como permuta, existe um custo para produzir cada página do jornal, como também foi apontado pelo entrevistado da área de marketing publicitário quando se referiu à seleção dos parceiros. Muitas parcerias de permuta acabam inviabilizando a operação, já que o custo da página do jornal é representativo para a Cia Jornalística e precisa ser levado em conta na avaliação do negócio.

Ao contrário das áreas de marketing publicitário e marketing cultural, a área de RH utiliza o apoio da área comercial para negociar a permuta, pois os profissionais de marketing (em decorrência da profissão) já possuem um *know-how* em negociar publicidade, o que já não é comum na área de RH. Nesse caso, a área de RH repassa a demanda para a área Comercial, que propõe ao parceiro uma reunião triangular, na qual participam RH, Comercial e área de Marketing do fornecedor para iniciar o processo de negociação. O Dep. Comercial aproveita a oportunidade para oferecer ao parceiro uma parte de mídia paga, geralmente na versão online ou em na própria edição do Clarim, com formatos diferenciados que não são contemplados no contrato de permuta. Nem sempre essa tentativa traz resultados para a área Comercial, pois o parceiro opta por fechar somente a negociação de permuta. Já as renovações são negociadas diretamente entre RH e fornecedor, sem a necessidade de participação da área Comercial, pois normalmente a renovação implica apenas em atualizar as tabelas de acordo com os preços vigentes de ambos na ocasião da renovação.

Outro aspecto em relação à negociação foi mencionado pelo entrevistado da área de RH, que relata atualmente encontrar mais dificuldades em fechar permutas oferecendo apenas a publicidade impressa como moeda de troca. Na visão do entrevistado, hoje em dia, existe muita procura pelas publicações na versão *online* do Clarim. No entanto, de acordo com a política interna da Cia Jornalística, os anúncios na versão online só podem ser oferecidos na permuta em caráter de exceção, pois os espaços possuem certa limitação e, portanto, a preferência da organização é inserir anunciantes que gerem receita para o faturamento da empresa.

4.4. Benefícios da operação

O quarto item deste capítulo de apresentação e análise dos dados trata da visão dos entrevistados em relação à quarta pergunta do roteiro de entrevistas, por meio da qual foram questionados sobre os benefícios que encontram nas alianças de permuta.

Quando questionado sobre os benefícios da operação, o entrevistado da área de marketing publicitário foi categórico em afirmar que o principal benefício da operação de permuta é financeiro. Na visão do entrevistado, as campanhas de marketing “não podem parar”, e explica que as verbas de marketing disponíveis não são suficientes para suprir toda a necessidade de veiculação das campanhas publicitárias indispensáveis para a divulgação da marca Clarim e das coleções que o jornal lança periodicamente. “Sem a permuta não seria viável, não teria como.”, completa o entrevistado.

Já na visão do profissional da área de marketing cultural e produtos, o benefício da permuta é um “facilitador de parcerias”. “Muitas ações de marketing não seriam viabilizadas sem a permuta”, completa o entrevistado. Para o profissional, não somente para a organização em estudo, mas também para todas as empresas que possuam a possibilidade de trocar produtos e serviços. O entrevistado acrescenta que até em jornais de pequeno porte ocorrem algumas parcerias de permuta, já que a mídia mais regionalizada também é de interesse de alguns anunciantes.

Ao responderem sobre os benefícios da operação, os entrevistados reforçam o aspecto da importância que este tipo de parceria exerce nas operações da Cia Jornalística, como agente facilitador das negociações em sua cadeia de suprimentos, inclusive demonstrando novamente que a dependência da organização por esse modelo de negócios é uma realidade em seu contexto empresarial.

Em relação aos benefícios da operação de permuta, o entrevistado de RH afirma que o grande benefício é a oportunidade que a Cia Jornalística tem em poder conceder treinamentos e brindes para seus colaboradores, sem impactar o seu orçamento. Na visão do entrevistado, os treinamentos adquiridos por meio de permuta são essenciais para as políticas de desenvolvimento de colaboradores e também funcionam como uma forma de reter talentos na organização.

Por outro lado, na visão deste entrevistado, a permuta é muito vantajosa para o parceiro, principalmente quando se tratam das instituições de ensino, como por exemplo, as escolas de idiomas e universidades. O entrevistado explica que essa vantagem ocorre, pois as instituições inserem os alunos matriculados por permuta (não pagantes) em turmas cuja maioria já é pagante cobrindo assim os custos dos alunos não pagantes. Ou seja, uma vez formada a classe com um número mínimo de alunos pagantes, a instituição já está garantindo sua receita para cobrir esse custo. Ao aceitar alunos via permuta, a instituição não tem custo extra e ainda recebe em contrapartida a publicidade para suas campanhas de marketing. Por conta disso, a maioria das instituições limita a quantidade de alunos por turma.

4.5. Pontos fracos

O quinto tópico deste capítulo trata das respostas concedidas pelos entrevistados em relação à quinta pergunta do roteiro de entrevistas, na qual foram indagados sobre possíveis pontos fracos existentes na operação de permuta que possam funcionar como gerador de conflitos no relacionamento entre os parceiros.

O entrevistado da área de marketing publicitário relata não encontrar muitos pontos fracos na parceria. Apenas menciona que não existe muito poder de escolha para ambas as empresas, ficando limitadas àquilo que existe disponível, pois todo contrato prevê algumas limitações de ambas as partes. O entrevistado cita um exemplo de uma emissora de TV, na qual a grade de programação em horário nobre só pode ser utilizada até duas vezes por semana. Por outro lado, o Clarim também faz limitações para os parceiros de permuta, vetando a colocação do anúncio nas páginas mais concorridas do jornal.

Com base nesse relato, podemos entender que esse tipo de situação trata-se de um *trade-off*, pois as limitações impostas e aceitas reciprocamente são características

das operações de permuta , pois os veículos de comunicação dão preferência para reservar os espaços publicitários mais concorridos aos anunciantes que pagam em dinheiro . Ou seja, se um parceiro optou por negociação de permuta, existirão limitações para uso do espaço publicitário. Por outro lado, se quiserem utilizar os espaços publicitários mais eficazes (mais concorridos e mais caros), a negociação passa a ser em dinheiro (ou *cash*, expressão muito utilizada no setor de mídia para diferenciar o pagamento em dinheiro do pagamento em permuta).

Diante deste cenário em que os parceiros concordam com as limitações, pode-se entender que o *trade-off* é existente, uma vez que a estratégia de optar pela permuta prevalece sobre os objetivos de conseguir veicular nos espaços publicitários mais eficazes nos veículos dos parceiros. Como mencionam os autores Slack, Chambers e Johnston (2009) o processo de definição da estratégia endereça a prioridade relativa entre os objetivos de desempenho da organização, portanto, cabe a ela durante o processo de implementação de sua estratégia em estabelecer a prioridade relativa dos seus objetivos de desempenho. No cenário apresentado, prevalece a estratégia de optar pela permuta.

As limitações previstas em contrato também são mencionadas pelo entrevistado da área de RH, quando questionado sobre os pontos fracos da operação. O entrevistado explica que existem situações em que contrata a realização de um evento via permuta, mas se depois precisa incluir algo que não estava previsto em contrato, pode haver a necessidade de se elaborar um termo aditivo, colher assinaturas etc., sendo que muitas vezes não há tempo suficiente para todo o processo. Já em um evento contratado em *cash*, tudo é mais simples e rápido.

Outro exemplo de *trade-off* na operação de permuta pode ser identificado em um relato do profissional da área de RH. O entrevistado relata que em alguns casos , quando o fornecedor mais qualificado para atender a demanda não aceita a parceria via permuta, a Cia Jornalística acaba optando por outro fornecedor, que pode não ser tão adequado à necessidade, mas que concorda em fechar a permuta. Ou seja, prevalece a estratégia de se conseguir uma permuta sobre os objetivos de desempenho quanto à qualidade do produto ou serviço adquirido.

Para ilustrar essa situação, o entrevistado relata um exemplo de uma escola de idiomas de marca muito forte no setor. Devido à mudança de diretoria nessa instituição de ensino, as parcerias de permuta foram extintas da estratégia da empresa e o contrato de permuta com a Cia Jornalística que já vinha sendo renovado há mais de dez anos foi

encerrado. Para poder continuar mantendo os incentivos aos funcionários que já estavam matriculados e cursando o idioma, a Cia Jornalística procurou outro parceiro do segmento que aceitasse permuta, fechando assim uma nova parceria e transferindo as bolsas de estudo dos funcionários para este novo parceiro, que embora não fosse do mesmo nível do anterior, supriu a necessidade de manter uma permuta com uma escola de idiomas.

Outro ponto fraco apontado pelo entrevistado relata algumas situações, nas quais o parceiro de permuta reserva um espaço para a publicação no Clarim, mas esse anúncio acaba sendo “derrubado” por necessidade da área editorial (Redação) que precisou daquele espaço para a publicação de reportagens, ou porque a área Comercial vendeu aquele espaço para um anunciante que não é permuta e que vai pagar pela publicação. Nestes casos acabam prevalecendo as necessidades editoriais do jornal e as necessidades de faturamento da organização. O anúncio do parceiro de permuta é transferido para outro caderno do jornal ou para outra data a ser combinada entre as partes.

O cenário acima relatado pode ser um gerador de conflitos quando o parceiro anunciante é surpreendido pelo cancelamento de seu anúncio, pois existem situações em que o parceiro precisava do anúncio publicado em uma data específica (datas comemorativas, por exemplo) e, portanto, perde o interesse em reagendar a publicação. São situações características desse tipo de parceria e que precisam ser administradas com cuidado por ambas as partes para que não se tornem recorrentes e consequentemente facilitadoras de rompimento da parceria.

Já na visão do entrevistado da área de marketing cultural e produtos, um ponto fraco da operação refere-se à possibilidade de haver descompasso, ou desequilíbrio na velocidade de utilização da permuta em uma parceria. Um exemplo é a parceria de permuta com uma floricultura que fornece para a Cia Jornalística todos os insumos necessários para a decoração dos eventos realizados pela organização. Em contrapartida, esta floricultura utiliza a publicidade no jornal. No entanto, a demanda de utilização da publicidade pela floricultura ocorre em uma velocidade muito maior do que a organização precisa de seus produtos, criando um descompasso entre o que fornece e o que adquire. Passados alguns meses do início do contrato, os créditos em anúncios em favor da floricultura já se esgotam (muito antes do que os créditos de flores fornecidos à organização). Embora seja uma parceria importante para ambos, a renovação do contrato é sempre problemática, pois o acúmulo de créditos na permuta para um dos

lados, acaba tornando a renovação da parceria desinteressante para aquele que utiliza a permuta em menor proporção.

O cenário oposto está ocorrendo com a parceria entre o jornal e uma indústria alimentícia fabricante de panetones, colombas e biscoitos. Neste caso, a velocidade de consumo dos produtos alimentícios por parte da Cia Jornalística tem sido muito maior que a demanda do parceiro por anúncios. O jornal tentou uma renovação de contrato para adquirir mais produtos, porém o parceiro não aceitou, já que ainda possui muitos créditos em anúncios a serem utilizados, e, portanto, não tem interesse em renovar a parceria. Em decorrência disso, o jornal está em busca de outra empresa do setor que possa suprir a necessidade desses produtos e que aceite uma negociação de permuta.

Esta situação de desequilíbrio na utilização dos créditos pelas partes não é comum, conforme documentos observados na organização. Na maior parte dos contratos de permutas, a utilização ocorre de forma equilibrada, o que ocasiona o interesse de ambos pelas constantes renovações das alianças. Porém é uma situação que os parceiros precisam prever, planejar e administrar ao negociar a parceria de forma a que sejam sempre interessantes para ambos.

Outro ponto fraco mencionado pelo profissional da área de marketing cultural e produtos refere-se ao que o profissional chama de “ajuste de contas”, ou seja, acertos relacionados ao aspecto fiscal / contábil da operação. Embora as operações de permuta não envolvam o pagamento monetário, as obrigações fiscais e contábeis precisam ser cumpridas por ambas as partes (emissão de notas, lançamentos contábeis etc.). O profissional relata que apesar da existência de um contrato assinado por ambas as partes, no qual esta obrigação consta claramente na minuta, alguns parceiros (principalmente os fornecedores de serviços) tendem a postergar ou mesmo evitar a emissão de documento fiscal que acoberte sua operação de fornecimento à Cia Jornalística .

O ponto fraco da operação mencionado pelo entrevistado consiste no desgaste que acaba ocorrendo entre as partes para que a Cia Jornalística consiga, após diversas tentativas, que o parceiro cumpra suas obrigações fiscais. Quando existe algum parceiro problemático em relação a esta situação, a renovação de uma parceria não ocorre ou tem poucas chances de ocorrer. Este problema não costuma ocorrer com os parceiros fornecedores de produtos, pois a emissão da nota fiscal é premissa para que o parceiro possa realizar legalmente a operação de saída das mercadorias, como também para a Cia Jornalística que utiliza o documento fiscal para dar entrada em estoque dos produtos adquiridos de acordo com a legislação vigente.

Embora as operações de permuta tenham se apresentado no decorrer deste estudo como viabilizadoras de benefícios para as organizações parceiras, por outro lado, são relações que também apresentam pontos fracos e que precisam de uma cuidadosa gestão do relacionamento, principalmente quando o grau de dependência é elevado. Quando as organizações possuem uma boa gestão do relacionamento, tornam-se capazes de administrar os conflitos aumentando as chances de manter a continuidade das parcerias que lhe são estratégicas.

4.6. Fatores que contribuem com o sucesso da parceria

O sexto tópico de apresentação e análise dos dados trata das visões dos entrevistados em relação a sexta questão do roteiro de entrevista, que pergunta aos entrevistados quais são os fatores que contribuem para o sucesso da parceria.

Na visão do profissional de marketing publicitário, o principal fator que contribui com o sucesso da parceria é a flexibilidade no relacionamento. Dependendo da emissora de rádio ou de TV, o bom relacionamento cria a flexibilidade na parceria, conseguindo abrir exceções para algumas situações não previstas em contrato. O entrevistado acrescenta que ambas as empresas precisam ser flexíveis diante dos problemas e não se pautarem exclusivamente às regras pré-definidas em contrato. Para ilustrar, cita um exemplo de parceria com uma emissora de rádio cujo relacionamento é muito bom e ambos tentam fazer o que for possível para atender a demanda do outro. A determinação da página no Clarim onde o anúncio será publicado pelo parceiro, por exemplo, é algo que não pode ocorrer na parceria permuta, conforme previsto em contrato. No caso de uma parceria flexível, como esta citada pelo entrevistado, se o parceiro pedir uma determinação de página e o Clarim puder atender naquela edição, não é vetada só porque o contrato prevê.

Outro exemplo é mencionado pelo entrevistado em relação à parceria com uma emissora de TV a cabo, que é bastante criteriosa quanto às regras e procedimentos. O forte e longo relacionamento entre os profissionais abre portas para o Clarim conseguir inserir alguns anúncios mesmo quando o contrato ainda está em processo de elaboração. A mesma abertura é concedida pelo Clarim não só a este parceiro, mas a todos que são recíprocos a flexibilidade.

O entrevistado de marketing publicitário relata que quando não encontram flexibilidade por parte do parceiro, utiliza-se “do mesmo jogo” para administrar o relacionamento. Um exemplo mencionado pelo profissional refere-se à parceria que existe entre o Clarim e uma grande emissora de TV que é bastante rigorosa com regras e procedimentos e que é considerada “muito dura”. Nesse caso, por se tratar de uma grande emissora e que representa uma parceria muito importante para o Clarim, algumas concessões são feitas à emissora. O entrevistado relata que no passado o Clarim era mais flexível em relação às solicitações imprevistas por parte da emissora. No entanto, em um determinado momento de renovação do contrato de parceria, a emissora passou a vetar que o Clarim colocasse no ar suas campanhas de divulgação de coleções, pois enxergaram esse tipo de produto como venda agregada à venda de jornais. “Foi um baque, uma rasteira”, acrescenta o entrevistado, pois as coleções lançadas pelo Clarim são produtos que geram faturamento importante para o jornal e que precisavam de uma importante emissora para divulgação.

A flexibilidade também é um aspecto mencionado pelo entrevistado da área de marketing cultural e produtos. Apesar de ser necessária a existência de um contrato entre as partes, nem sempre as situações acontecem dentro do previsto e para lidar com situações imprevistas, ambos precisam ser flexíveis para que se obtenham os ganhos resultantes da parceria.

Para o entrevistado da área de RH, os principais fatores que contribuem com o sucesso da parceria são a flexibilidade e a empatia. “Ser parceiro acima de tudo, mesmo com os critérios estabelecidos em contrato.”, acrescenta o entrevistado, que considera importante quando um se coloca no lugar do outro para entender as dificuldades e propor soluções que atendam a ambos. “Tentamos sempre dar um jeitinho.” O entrevistado entende essa questão da flexibilidade com uma forma de criar uma parceria forte, adquirir confiança e estabelecer uma relação de ganha-ganha entre os parceiros.

O entrevistado relata um exemplo da parceria com uma rede de hotéis, na qual o saldo da Cia Jornalística já estava esgotado e, portanto o hotel poderia recusar os pedidos de reservas a qualquer momento. No entanto, em decorrência da forte parceria nenhuma reserva foi recusada durante o período em que as partes estavam negociando uma renovação.

Os relatos apontados pelos entrevistados demonstram claramente como a flexibilidade em uma parceria ocasiona ganhos para ambos.

Outro cenário relatado pelo entrevistado de RH relata as dificuldades que a Cia Jornalística está enfrentando atualmente para renovar as alianças de permuta com as redes de hotéis para 2014, ano no qual o movimento de turistas no país será intensificado em função da Copa do Mundo. Os hotéis estão colocando diversas limitações nas negociações, já que haverá grande demanda de hóspedes pagantes. O sucesso destas negociações vai depender em grande intensidade do relacionamento e da flexibilidade que as partes estarão dispostas em ceder a algumas condições de forma que ambos se beneficiem.

No capítulo 2 do presente estudo, Kanter (1994) é mencionada quando afirma que os relacionamentos, apesar de complexos, podem render muito benefícios em longo prazo ocasionados pela existência da flexibilidade e da abertura por parte de ambos a novas possibilidades. Os autores Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.12) também são mencionados no capítulo 2 quando se referem à flexibilidade estratégica como “um conjunto de capacitações utilizado para responder a várias demandas e oportunidades que existem em um ambiente dinâmico e incerto.”, e acrescentam que o desenvolvimento da capacidade de aprendizado é essencial para sustentar uma postura de flexibilidade estratégica contínua.

Outro aspecto mencionado pelo entrevistado é a confiança no parceiro, que funciona como um alicerce para o sucesso da parceria. A permuta com a indústria de chocolates mencionada anteriormente é um exemplo citado pelo profissional que relata um problema ocorrido com um lote dos kits-presente enviados pelo fornecedor com data de validade expirada. O problema só foi percebido quando o produto já estava nas bancas sendo vendido junto com o jornal, causando reclamações por parte de consumidores e jornalheiros. Embora seja uma marca forte no segmento de chocolates, a imagem desta empresa perante a Cia Jornalística S/A ficou prejudicada, o que provavelmente será um fator de peso para uma futura negociação.

O fator confiança é essencial para o sucesso de uma parceria. O capítulo 2 do presente estudo mostra diversas citações de autores que se referem à confiança com fator chave para uma aliança estratégica na cadeia de suprimentos. Bowersox, Closs e Cooper (2006) afirmam que no relacionamento estabelecido entre os participantes de uma aliança, a colaboração entre os parceiros só existirá se houver plena confiança entre as partes e completam que nenhuma colaboração pode existir nos relacionamentos da cadeia de suprimentos se não existir uma grande dose de confiança entre os parceiros. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) também são mencionados no presente estudo quando

tratam de aspectos essenciais para o sucesso de uma aliança estratégica, como a confiança e a flexibilidade.

“Em essência, as empresas formam alianças estratégicas para reduzir a concorrência, aumentar suas capacitações competitivas, obter acesso aos recursos, aproveitar as oportunidades e construir uma flexibilidade estratégica. Para fazer isso, elas precisam selecionar os parceiros certos e adquirir confiança”. (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008, p. 249).

Lambert, Emmelhainz e Gardner (1999) também são mencionados no presente estudo em relação ao fator confiança. Para os autores, quando existe uma forte parceria, a confiança é implícita e acrescentam que cada participante acredita plenamente que seu parceiro está totalmente comprometido com a reciprocidade do sucesso em longo prazo.

4.7. Analogia entre uma parceria de permuta e um relacionamento interpessoal

O sétimo tópico deste capítulo trata das respostas concedidas pelos entrevistados em relação à sétima questão do roteiro de entrevistas, quando foram estimulados a tentar estabelecer uma analogia entre uma parceria empresarial e um relacionamento interpessoal.

Na visão do profissional de marketing publicitário, as relações de parceria remetem a um relacionamento interpessoal no sentido de que se tem a possibilidade de conhecimento, muitas vezes detalhado, sobre o ramo de atividade do parceiro, processos de trabalho, o mercado em que ela atua. Situação semelhante é apontada pelo entrevistado de RH quando afirma que quando optam em fazer um contrato de permuta conhecem melhor o parceiro, o ramo em que atua, o que é importante para o fortalecimento da relação e para futuras renovações. No entanto, o entrevistado é categórico em afirmar que a flexibilidade é fator mais importante no relacionamento.

O profissional de marketing publicitário acrescenta que é um exercício constante de aprendizado no qual você administra vários tipos de problemas e temperamentos de pessoas. “Tento levar da melhor forma possível. Eu tenho que ser bastante flexível, pois

é como uma relação de namoro ou casamento, na qual você às vezes tem que ceder um pouquinho aqui, um pouquinho ali.” O profissional acrescenta que a confiança estabelecida entre as partes é uma premissa para a manutenção de uma relação saudável e chega a atribuir uma graduação de 80% para a importância do quesito relacionamento na construção e manutenção da parceria. “Apesar das regras, do contrato assinado e das limitações, o relacionamento ainda é o mais importante.”

Na visão do profissional da área de marketing cultural e produtos, em muitos casos o relacionamento da parceria transcende ao que seria o simples cumprimento da obrigação. O entrevistado acrescenta que muitas vezes acaba assumindo um papel de conselheiro do parceiro, compartilhando informações que são necessárias para que o parceiro também obtenha sucesso na parceria. Em alguns casos, o parceiro não possui uma agência de publicidade ou uma equipe de marketing que possa lhe sugerir um plano de mídia adequado para utilizar da melhor forma os anúncios permutados. Aí entra o papel de conselheiro, que o profissional entrevistado menciona. Ele orienta o parceiro sobre os melhores dias para anunciar bem como sobre as seções (ou cadernos) do jornal mais adequados ao negócio, “como se eu fosse uma miniagência para o parceiro.” Em muitos casos esse suporte ao parceiro é um ganho para o relacionamento, pois eleva o grau de estreitamento da relação.

Cenário semelhante é mencionado pelo entrevistado de RH, quando relata que em algumas situações a área tenta fazer um acompanhamento junto ao parceiro para ajudá-lo a usar de melhor forma seus créditos em publicidade. Quando percebem que um parceiro não tem utilizado os anúncios, tentam entrar em contato, perguntar se está tudo bem, se precisam de alguma coisa etc. Quando percebem que o parceiro precisa de uma assessoria, acionam a área Comercial para dar um suporte de forma que exista uma ajuda mútua, para fortalecer o relacionamento e manter as parcerias.

O compartilhamento de informações entre os parceiros, como relatado pelos entrevistados é uma atitude que proporciona benefícios aos parceiros, pois podem aprimorar o conhecimento mútuo e melhorar o desempenho da parceria. Esse aspecto é mencionado pelos autores Bowersox, Closs e Cooper (2006) quando se referem à cooperação, que exige dos participantes um compromisso mútuo de compartilhamento das informações, bem como na resolução dos problemas, esperando-se uma relação ganha-ganha entre os envolvidos. A colaboração recíproca, na qual as empresas criam valor em conjunto, vão além da simples troca na qual a recompensa se limita ao que foi investido, defende Kanter (1994).

Na visão do entrevistado da área de marketing cultural e produtos, os relacionamentos nas parcerias de permuta funcionam como um casamento. O termo “flerte” é utilizado pelo entrevistado para caracterizar aquele primeiro contato com o parceiro que interessa à organização, principalmente quando se trata de um parceiro que ainda não conhece como funciona uma parceria de permuta, pois nesses casos o “flerte” tem que ser mais intenso, ao contrário dos parceiros que já estão habituados às relações de permuta, pois já conhecem os rumos que a relação tende a tomar. Quando o parceiro é novo, você precisa “paquerar” e se aproximar para que esse parceiro se sinta atraído pela parceria. O entrevistado acrescenta que a credibilidade do Clarim junto ao mercado é um fator essencial nessa fase de aproximação. Às vezes o flerte pode não funcionar, mas quando funciona, evolui para namoro e até casamento, acrescenta o entrevistado.

É o que defende Kanter (1994) quando estabelece uma analogia entre os relacionamentos empresariais e os relacionamentos interpessoais. De acordo com a autora, os relacionamentos empresariais são similares aos relacionamentos pessoais e apresentam as mesmas etapas, uma vez que em ambos os casos, as relações nascem, crescem, desenvolvem-se e em alguns casos falham.

Uma situação relatada pelo entrevistado de marketing cultural e produtos refere-se a uma parceria de permuta que existiu por muitos anos entre a Cia Jornalística e uma respeitada organização cultural ligada à área de cinema. Denúncias publicadas em reportagens do Clarim sobre fraudes e desvio de dinheiro ocasionados pelo diretor que controlava essa organização, acarretou na destituição desta pessoa do cargo e por consequência abalando o relacionamento de parceria que já estava consolidada há muito tempo. Atualmente o profissional de marketing da Cia Jornalística está tentando retomar essa parceria, pois interessa muito a organização, já que o local é frequentado por pessoas que representam o público alvo do jornal. Por meio do relacionamento, o profissional está “flertando” com os novos dirigentes do parceiro. De acordo com o entrevistado, o cenário no momento demonstra que o “flerte” está evoluindo para um próximo estágio com uma tendência a virar casamento.

4.8. As relações de permuta como agentes formadores de alianças estratégicas

Neste oitavo e último tópico de análise dos dados trata da visão dos entrevistados em relação à última pergunta do roteiro de entrevistas, por meio da qual

foram estimulados a fazer uma reflexão sobre as operações de permuta como agente facilitador na formação de alianças estratégicas para a organização em estudo.

Na visão do profissional de marketing publicitário, a permuta é um exemplo claro de aliança estratégica, pois viabiliza várias ações que não são possíveis quando não existe dinheiro em espécie. “Mesmo sem dinheiro, você ainda tem como viabilizar ações que mantenham a empresa em pé no mercado.”

De acordo com o entrevistado, um jornal como o Clarim precisa muito da publicidade para realizar campanhas e a grande maioria delas é viabilizada pela permuta. Com a possibilidade de realizar campanhas em vários veículos por meio da permuta, o jornal consegue atingir seu público alvo de forma mais eficaz, e conseqüentemente gerar faturamento para a organização. O entrevistado acrescenta que se trata de uma aliança importante, pois as empresas conseguem se manter ativas mesmo em um momento de crise.

Na visão do profissional de marketing e produtos, as parcerias de permuta são estratégicas para as empresas, pois os créditos que os parceiros possuem com a Cia Jornalística possibilita que continuem exercendo suas campanhas publicitárias e posicionando sua marca em seu público alvo, mesmo que não estejam em condições financeiras para tal ação. Da parte da Cia Jornalística, as parcerias são alianças estratégicas e essenciais para as ações de marketing do jornal. Quando precisa realizar um evento, o entrevistado consegue por meio da permuta viabilizar o espaço, decoração, alimentação e bebidas, equipamentos, artistas etc., pois a Cia Jornalística possui um poder de troca muito forte que é a veiculação de publicidade no Clarim.

Na visão do entrevistado da área de marketing cultural e produtos, um dos fatores que também contribuem com o sucesso das parcerias está ligado à associação das marcas entre os parceiros. A marca Clarim, muito forte no mercado editorial, quando associada com outra marca forte de qualquer segmento, resulta em parcerias de longa data. O profissional de marketing cultural e produtos também acrescenta que as parcerias são alianças de confiança recíproca entre as empresas. “É a confiança que faz tudo isso acontecer”.

Para o entrevistado da área de RH, quando existe uma parceria de permuta, a ajuda é recíproca, inclusive quando está se passando por um momento de retenção de gastos. O entrevistado afirma já ter presenciado situações nas quais as empresas concordaram com a parceria de permuta apenas para ajudar a atender uma demanda da Cia Jornalística. O entrevistado relata uma situação ocorrida na permuta com uma

escola de francês que perdeu o interesse na renovação do contrato após 15 anos de parceria. Como se tratava de uma aliança muito estratégica para a Cia Jornalística, várias tentativas de renovação foram efetuadas. Apesar da inflexibilidade do diretor de marketing da instituição em não concordar com a renovação do contrato, o proprietário da escola resolveu conceder a renovação por mais um ano para que a Cia Jornalística não precisasse desembolsar dinheiro para manter os alunos que já estavam matriculados permitindo que concluíssem o curso.

Os relatos apontados pelos entrevistados novamente apontam para a importância que as alianças de permuta representam nas operações da Cia Jornalística, bem como a dependência que possui em algumas situações. Os relatos também mostra que os parceiros também são dependentes desta estratégia de negócios. Por outro lado, tais alianças funcionam como oportunidades que abrem portas de relacionamentos e novos negócios. Em relação a esse aspecto, Kanter (1994) é mencionada no capítulo 2 do presente estudo, defendendo que as alianças empresariais devem render à parceria benefícios que vão além do negócio. Para a autora, a aliança entre empresas parceiras vai além dos motivos iniciais que a estabeleceram , proporcionando a ambas as partes as chances de abrir novas portas e encontrar novas oportunidades.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito inicial do presente estudo foi identificar de que forma as operações de permuta viabilizam oportunidades para que uma empresa jornalística possa criar e manter alianças estratégicas junto a outras organizações pertencentes a sua cadeia de suprimentos. Os resultados apresentados demonstraram que de fato, as operações de permuta são essenciais e recorrentes na estratégia empresarial da organização pesquisada. As operações de permuta criam muitas oportunidades de negócios para a Cia Jornalística S/A, facilitando o abastecimento de parte de suas demandas de suprimentos tanto em produtos como em serviços necessários a sua operação.

Por outro lado, a recorrência das operações de permuta existentes na organização demonstra certo grau de dependência por esse tipo de operação, tanto para a Cia Jornalística, como para muitos de seus parceiros de negócios que já contam com a operação de permuta como uma estratégia de negócios. Assim como foi mencionado

nas entrevistas, em muitas situações a permuta é a única alternativa para viabilizar um negócio que é importante para a sua operação.

A fundamentação teórica que apoiou este estudo foi essencial para o amadurecimento do problema de pesquisa, bem como dos objetivos propostos. As teorias relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos e dos relacionamentos entre organizações parceiras mencionaram constantemente a importância da confiança, da flexibilidade, da cooperação e do trabalho em conjunto como ingredientes chave para uma parceria bem sucedida.

No decorrer do capítulo 2 do presente estudo Kanter (1994) é citada quando aponta que as parcerias não podem ser controladas apenas por políticas formais, mas requerem fortes redes de relacionamento interpessoais. Com base na visão da autora, pode-se recomendar que as organizações estejam atentas ao perfil dos profissionais que estarão na linha de frente lidando com parceiros estratégicos de negócios de forma que o profissional selecionado possua habilidades de relacionamento que contemplem os quesitos necessários para estabelecer uma relação de flexibilidade, confiança e cooperação junto aos parceiros de negócios.

A aplicação da metodologia de Estudo de Caso foi efetiva para a presente investigação, pois a partir das fontes de evidência utilizadas (dados extraídos de documentos pertencentes à organização, observações *in loco* e entrevistas realizadas com profissionais diretamente ligados às principais operações de permuta da organização) foram essenciais para um estudo aprofundado sobre o que representam as operações de permuta para a organização como agente facilitador da formação de alianças estratégicas.

Pode-se considerar que o presente estudo apresenta uma contribuição para as referências bibliográficas no campo da Administração de Empresas, já que o assunto permutas é pouco encontrado em pesquisas acadêmicas na área de Ciências Sociais. Por outro lado, o tema abordado propicia a outros pesquisadores oportunidades para agregar novos conhecimentos que auxiliarão na consolidação dos fundamentos apresentados neste estudo, como por exemplo, os impactos que podem ser causados pela dependência que algumas empresas adquirem em suas alianças estratégicas. Outro aspecto que pode ser objeto de investigação acadêmica, porém com enfoque em finanças, versa sobre a viabilidade econômico-financeira das operações de permuta para uma organização, ou seja, de que forma avaliar se as trocas de produtos e serviços entre as organizações parceiras são financeiramente viáveis, pois embora não ocorram transações monetárias,

é necessário avaliar se os custos envolvidos na entrega de produtos e serviços compensam o benefício que está sendo adquirido em contrapartida.

Como mencionado anteriormente neste presente estudo, os autores Chopra e Meindl (2003) destacam que o objetivo de uma cadeia de suprimentos é atender as necessidades de seus clientes por meio de um processo rentável. A formação de parcerias de sucesso na comercialização de produtos e serviços levam as organizações a aumentarem a eficácia nas suas operações, adquirindo vantagem competitiva no mercado em que atuam. “Em essência, o objetivo da aliança é o de construir, de forma cooperativa, a combinação de recursos das empresas participantes, a fim de melhorar o desempenho, a qualidade e a competitividade do canal.” (BOWERSOX, CLOSS E COOPER, 2006, p. 106).

Quando as empresas procuram parcerias, buscam alianças que criem valor para suas operações e aumentem sua vantagem competitiva no mercado em que atuam. Tais objetivos poderiam ser mais difíceis de serem alcançados se as organizações agissem de forma isolada. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) são referenciados neste presente estudo quando afirmam que um dos benefícios das parcerias estratégicas é permitir a criação de valor que não conseguiriam atingir agindo isoladamente, conseguindo assim penetrar nos mercados que precisam de maneira mais rápida.

O presente estudo conclui que as alianças estratégicas nas operações de permuta da Cia Jornalística S/A trazem muitos benefícios para a organização, bem como para seus parceiros de negócios. No entanto, o presente estudo também demonstrou que tais parcerias devem ser fundamentadas em uma gestão cuidadosa do relacionamento entre as partes envolvidas. A importância de um bom relacionamento em uma parceria é enfatizada tanto pelos autores citados no presente estudo, como pelos profissionais entrevistados no estudo de caso como elemento indispensável para a sustentabilidade de uma parceria de sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática da Pesquisa**. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2006.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J., COOPER, M. B. **Gestão Logística de Cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CESAR, A.M.R.V.C. **Método do Estudo de Caso (*Case Studies*) ou Método do Caso (*Teaching Cases*)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração**. Universidade Presbiteriana Mackenzie. Centro de Ciências Sociais e Aplicadas – CCSA. São Paulo. 2005 Disponível em http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul_dez_05/06.pdf Acesso em 2. Ago. 2013

CHOPRA, S., MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. SP: Prentice Hall, 2003.

CONSOLI M.A, MUSETTI, M.A., SCARE, R.F, FRATANTONIO W.A. Uma Discussão Sobre a Utilização do Estudo de Casos como Método de Pesquisa em Ciências Gerenciais *In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 32, 2008; Rio de Janeiro. Anais do 32º EnANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: http://www.markestrat.org/up_arqs/pub_20101118092005_umadiscusaosobreutilizacaoestudodecaso.pdf>

HITT, M. A., IRELAND, R. D. , HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KANTER, R. M. Collaborative advantage: the art of alliances. **Harvard Business Review**, july-aug, p.97-108, 1994.

LAMBERT, D. M. EMMELHAINZ, M. A. e GARDNER, J T. Building Successful Logistics Partnerships. **Journal of Business Logistics**, v.20, n°1, p.165-181, 1999.

LAMBERT, D. M, EMMELHAINZ, M. A. e GARDNER, J T. So you think you want a partner? **Marketing Management**, v.5, n° 2, p.25-41, 1996.

OLIVEIRA, L.A.G. As Alianças Estratégicas e as Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise a partir de Três Estudos de Caso no Comércio Varejista de Fortaleza. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 26, 2002; Salvador. **Anais do 26° EnANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/ESO/ESO823.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2013.

SLACK, N, CHAMBERS, S. e JOHNSTON, R. **Administração da produção**, 3ªed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS

1. Como a organização em estudo identifica uma necessidade de estabelecer uma parceria de permuta?
2. Como se dá o início de um relacionamento comercial com o objetivo de se criar uma parceria de permuta?
3. Quais são as estratégias utilizadas para iniciar uma parceria de permuta?
4. Quais são os benefícios da operação de permuta para a organização, bem como para seus parceiros de negócio?
5. Quais são os pontos fracos característicos da operação de permuta que podem criar conflitos no relacionamento entre os parceiros?
6. Quais os principais fatores que contribuem com o sucesso da parceria?
7. Você acredita que é possível estabelecer uma analogia entre uma parceria de permuta e um relacionamento interpessoal?
8. Você concorda ou discorda que as parcerias de permuta são agentes formadores de alianças estratégicas entre duas organizações? Por quê?