

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

COMPRAS ESTRATÉGICAS E RECIPROCIDADE DE NEGÓCIOS:
Um Estudo Exploratório no Setor de Telecomunicações

THIAGO DANTAS

SÃO PAULO
2018

THIAGO DANTAS

COMPRAS ESTRATÉGICAS E RECIPROCIDADE DE NEGÓCIOS:
Um Estudo Exploratório no Setor de Telecomunicações

Trabalho Aplicado apresentado a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, em cumprimento em cumprimento aos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Supply Chain.

Orientadora: Prof.^a Dra. Cristiane Biazzin

SÃO PAULO
2018

Dantas, Thiago.

Compras estratégicas e reciprocidade de negócio: um estudo exploratório no setor de telecomunicações / Thiago Dantas. - 2018.

78 f.

Orientador: Cristiane Biazzin

Dissertação (MPGC) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Compras - Administração. 2. Cooperação. 3. Logística empresarial. 4. Telecomunicações - Brasil. I. Biazzin. II. Dissertação (MPGC) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.7(81)

THIAGO DANTAS

COMPRAS ESTRATÉGICAS E RECIPROCIDADE DE NEGÓCIOS

Trabalho Aplicado apresentado a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, em cumprimento aos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Supply Chain

Orientadora: Prof.^a Dra. Cristiane Biazzin

Data de Aprovação:

____/____/____

Banca Examinadora:

Prof. Dra. Cristiane Biazzin (Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dra. Luciana Hashiba
FGV-EASP

Prof. Dra. Janaina Siegler
Butler University (Indianápolis, USA)

A minha esposa, que sempre me apoiou e incentivou durante essa jornada e juntos alcançamos mais este objetivo.

Aos meus pais pelo apoio e ao incentivo de que se dedicando e estudando, tudo seria possível.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a minha esposa, na qual sempre esteve presente nos momentos mais importantes de minha vida, por sempre ter me suportado em minhas decisões e por ter me apoiado e muito, durante toda a trajetória deste curso.

Gostaria de agradecer também a minha família, pois desde o início sempre acreditaram no meu potencial e sempre deixaram muito claro que essa jornada não seria fácil, porém muito gratificante. Sem o suporte e incentivo deles, nada disso seria possível. Em especial a minha mãe, pois sempre me mostrou o caminho ideal a ser seguido e se tornou um exemplo e uma fonte de inspiração para mim.

A minha orientadora, Prof. Dra. Cristiane Biazzin, pela paciência, dedicação e pelo tempo despendido, na qual foram essenciais para a conclusão desta dissertação.

Agradeço também aos meus colegas de MPGC, na qual muitos se tornaram amigos, que desde o início me ajudaram a enfrentar essa jornada de uma forma muito mais interessante e por fazerem com que as aulas fossem mais interessantes e alegres durante o decorrer do curso.

RESUMO

Cada vez mais as compras estratégicas estão sendo utilizadas pelas organizações devido aos benefícios obtidos através da execução dos projetos, tais como: geração de valor, construção de parcerias, padronização nos processos, etc. aumentando assim, a competitividade das empresas no mercado.

Em sua grande maioria, as empresas possuem um departamento de compras é o departamento especializado e responsável por conduzir os projetos de compras estratégicas das empresas, fazendo com que as metodologias, processos e critérios sejam executados e implementados nos projetos conduzidos por este departamento. Nos últimos anos, foi identificado que boa parte das empresas possuem dependência mútua, ou parceria de negócios com seus fornecedores. Sendo assim, isto permite a uma parte ceder o benefício ou fazer concessões e a outra supostamente a fazer o mesmo este tópico é popularmente conhecido no mercado corporativo como reciprocidade de negócios.

Uma vez que, a reciprocidade de negócios estará cada vez mais presente nas compras estratégicas, o objetivo deste estudo é de compreender quais são os principais tópicos e critérios que devem ser levados em consideração durante a condução e execução do projeto de compras estratégicas, para que as partes envolvidas possam reduzir o ciclo de vida útil do projeto, fazendo com que os profissionais envolvidos, consigam também ser mais produtivos e eficientes na execução dos projetos.

Para isto, este trabalho utilizará a metodologia qualitativa suportado por um estudo de caso aprofundado, visando identificar os principais tópicos a serem considerados durante um projeto de compras estratégicas e reciprocidade de negócios. Com base nos resultados obtidos através das entrevistas, foi possível obter um melhor entendimento dos critérios a serem levados em consideração neste tipo de projeto e, para que possibilitem que os novos projetos de compras estratégicas e reciprocidade de negócios, sejam conduzidos de forma mais colaborativa e em um menor prazo.

Palavras chave: Compras Estratégicas, Reciprocidade de Negócios e Projetos.

ABSTRACT

Strategic Sourcing activities are being implemented by the companies, based on the high level of transparency during projects execution and mainly based on the high potential of benefits that can be achieved through it. By doing that, companies are effectively taking advantages in being more competitive with its purchases and as consequence of that, they become more competitive into the market.

Most of the companies have its own purchasing department, which is the specialized team in charge of purchasing activities and normally, it is the only department which is authorized to do negotiations and purchases on behalf of the companies, making sure that all processes, methodologies and criteria's are being properly followed when handling and executing projects. Over the past few years, it was identified that a lot of companies have mutual dependency, or any kind of business partnerships, where basically one part can make benefits concession and the other part is supposed to do the same, this is well known as business reciprocity.

Based on that, business reciprocity will be even more present into the strategic sourcing activities, the objective of this study is to have a better understanding of what are the main topics and criteria's that should be considered when handling and executing strategic sourcing projects, making sure that all involved parties will be able to get the most attractive deal in addition to try to reduce its project lifecycle, making sure that all involved professionals are more productive and effective on projects execution.

That said, this study will use qualitative methodology supported by a case study, looking to identify what are the main topics that should be considered when handling a strategic sourcing project with business reciprocity. Based on the interviews and its obtained answers and results, it was possible to have a better understanding about the main criteria's that should be considered for this kind of projects, making sure that the upcoming strategic sourcing projects are conducted in a more collaborative way and in a shorter lifecycle.

Key words: Strategic Sourcing, Business Reciprocity and Project.

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 - O Setor de Telecomunicações no Brasil e sua classificação.	20
Quadro 2: Diferenças entre o discreto e a relação estratégica do negócio.....	33
Quadro 3: Elemento do relacionamento da Gestão de Cadeias com relacionamento e o modelo tradicional.....	34
Quadro 4: Ferramentas de colaboração.....	35
Quadro 5: Questionário semiestruturado	39
Quadro 6: Rank as principais empresas públicas do mundo e principais empresas de prestação de serviços de TI	40
Quadro 7: Empresas e Entrevistados	46
Quadro 8: Principais Fatores.....	54
Quadro 9 - Dentro de Casos.....	55

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A indústria de Telecomunicações.....	22
Figura 2 - Receita Bruta do setor em (R\$ Bilhões).....	23
Figura 3: Matriz Kraljic.	28
Figura 4: Processo de Compras.....	29
Figura 5: Matriz fatores decisores.....	57
Figura 6: Ciclo de vida útil projetos de compras estratégicas com reciprocidade de negócios.....	58
Figura 7: Roteiro	61

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Apresentação	13
1.2 Pergunta de Pesquisa	14
1.3 Objetivo	15
1.4 Justificativa	15
1.5 Contribuição deste Trabalho	16
1.6 Escopo e apresentação do Trabalho	18
2. O MERCADO DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL	19
2.1 O mercado	19
2.1.1 Serviço de Telefonia Fixa:	20
2.1.2 Serviço de Comunicação Móvel:	21
2.1.3 Serviço de Comunicação Multimídia:	21
2.1.4 O Serviço de Acesso Condicionado:	21
2.1.5 A indústria de Telecomunicações (Tamanho em Bilhões de Euros)	22
2.1.6 Receita Bruta do setor no Brasil em R\$ Bilhões	22
3. REVISÃO DA LITERATURA	24
3.1 Apresentação: Telecomunicações, compras estratégicas e reciprocidade de negócios	24
3.2 Elementos do relacionamento da Gestão de Cadeias e o modelo tradicional	34
3.3 Ferramentas de colaboração	34
4. METODOLOGIA	38
4.1 Empresas estudadas	40
4.2 CGI GROUP INC. “Consultants to Government and Industries”	40
4.3 HEWLETT-PACKARD COMPANY	42
4.4 ATOS ORIGIN	44
5. ANÁLISE DE DADOS	50
5.1.1. Compartilhamento de Informações	50
5.1.2. Colaboração	51
5.1.3. Parcerias	52
5.1.4. Relacionamento	53
5.1.5. Satisfação do cliente	53
6. CONCLUSÃO	59
7. REFERÊNCIAS	66

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

O mercado de Telecomunicações tem enfrentado grandes mudanças e transformações nos últimos anos. O setor se destacou e caracterizou-se por seu intenso dinamismo e com base na constante evolução tecnológica na qual, com grande frequência afim de atender novas demandas e tendências de seus consumidores. Desta forma e com base na constante evolução tecnológica, social e econômica que o Brasil e o mundo enfrentam, o mercado de telecomunicações vem sofrendo constantes evoluções, com o principal objetivo de cada vez mais estar apto e pronto para atender novas demandas do mercado e suas respectivas tendências.

Nota-se nos últimos anos que as empresas vêm sofrendo mudanças em seu modelo de negócio, como também na estratégia de crescimento que em sua grande maioria, acontece através de fusões e aquisições. Segundo a Bloomberg (2015). Teve até então a sua maior expansão através de fusões e aquisições no ano de 2014, com um crescimento de 16% ao ano anterior no Brasil. No maior negócio do ano a Telefônica fechou um acordo para a compra da GVT e a OI, fechou um acordo para venda dos seus ativos para a Altice SA. Além disso, a OI e Claro estão estudando a compra da Telecom Itália Spa. (TIM).

Já no ano de 2017 segundo o TI-Radar (2017) as fusões e aquisições bateram um recorde histórico, com um crescimento de 18,9% nos segmentos de TI e Telecom com um total de aproximadas 277 transações, ficando à frente apenas do ano de 2014 onde 225 operações foram concretizadas. O segmento de TI e Telecom é o 2º maior segmento de fusões e aquisições no mercado, ficando apenas atrás do segmento de Software.

Foi identificado também que boa parte das empresas possuem dependência mútua, ou um aspecto de parceria de negócios, onde permite a uma parte ceder o benefício ou fazer outras concessões e a outra supostamente a fazer o mesmo. Este tópico é popularmente conhecido como reciprocidade de negócios. Devido a estas mudanças e novas tendências de mercado, as empresas vêm aumentando assim a sua competitividade, diminuindo o número de concorrentes no mercado e conseqüentemente, aumentando a reciprocidade de negócios e o relacionamento entre clientes e fornecedores. Em média um projeto de compras estratégicas com reciprocidade de negócios, leva-se em média de 3 a 12 meses para sua conclusão e em contrapartida, para um

projeto de compras estratégicas considerado padrão leva-se em média 2 a 5 meses para sua conclusão.

Além do prazo mais extenso, os desafios enfrentados pelos profissionais de compras no gerenciamento destes projetos e sua alta complexidade devido ao alto poder envolvido entre as organizações, também devem ser levados em consideração. É importante que estas informações de reciprocidade de negócios entre as partes, sejam identificadas logo no início do projeto, afim de gerir as expectativas sobre os prazos para implementação dos novos benefícios tais como: termos e condições, redução de custos, etc.

Na revisão teórica estão conceituadas as compras estratégicas, tendências e reciprocidade de negócios, com base em estudos científicos elencando os principais tópicos abordados em projetos de compras estratégicas. A metodologia aborda o método de pesquisa e suas características, detalhando a coleta de dados e o projeto de pesquisa. O tópico “ resultados” apresenta os resultados dos principais tópicos que devem ser levados em consideração, durante a execução de um projeto de compras estratégicas e reciprocidade de negócios, analisando-os de forma isolada e com base na literatura.

A conclusão detalha os tópicos gerais abordados no estudo, detalhando suas limitações, contribuições obtidas e permitindo que possam dar continuidade neste estudo através de futuras pesquisas. A seção “ referências” por sua vez mencionam os trabalhos que suportaram e deram o embasamento teórico e científico para esta pesquisa. Esta pesquisa está organizada em 5 grandes tópicos a partir deste ponto, sendo ele: revisão teórica, metodologia, resultados, conclusões e referências.

1.2 Pergunta de Pesquisa

Este estudo tem como pergunta de pesquisa central: ***Como otimizar o ciclo de vida de um projeto de Compras Estratégicas, quando há reciprocidade de negócios entre o cliente e fornecedor?***

Para responder essa pergunta de pesquisa, se faz necessário compreender alguns conceitos quais serão explorados ao longo deste trabalho.

1.3 Objetivo

O objetivo deste trabalho é de identificar os principais fatores e suas respectivas ações a serem considerados durante o gerenciamento e condução de projetos de compras estratégicas com reciprocidade de negócios.

Objetivos secundários:

1. Identificar os principais fatores decisores em um processo de compras estratégicas e reciprocidade de negócios e como se relacionam para otimização e produtividade;
2. Identificar como os atores compreendem a reciprocidade de negócio entre clientes e fornecedores dentro de suas organizações;
3. Elaborar uma matriz visando um melhor desempenho no ciclo de vida do projeto de compras estratégicas e reciprocidade de negócios;

1.4 Justificativa

Este estudo parte do pressuposto que atualmente grande parte das empresas possuem reciprocidade de negócios com seus fornecedores e clientes, fazendo com que estas empresas normalmente enfrentem situações adversas durante a execução dos projetos de compras estratégicas com reciprocidade de negócios. Visando criar mecanismos facilitadores para estes tipos de projetos, este estudo foi desenvolvido afim de beneficiar os profissionais envolvidos nos projetos de compras estratégicas com reciprocidade de negócios, fazendo com que os mesmos possam identificar os principais tópicos e suas respectivas ações a serem levados em consideração para melhor suportar a decisão e escolha do prestador de serviço / produto, além de otimizar e aperfeiçoar a eficiência dos projetos e recursos envolvidos.

Atualmente visando serem mais competitivas e aptas a atender novas tendências do mercado, as empresas cada vez mais estão trabalhando conjuntamente criando parcerias estratégicas, afim de melhor suportar e atender demandas e necessidades de seus clientes, investidores, fornecedores, etc. Pode-se dizer também, que os processos de fusões e aquisições estão cada vez mais presentes nas organizações, fazendo com que as mesmas tenham uma maior participação no mercado e consequentemente, fazendo com que cada vez mais a reciprocidade de negócios esteja presente entre as empresas e seus fornecedores.

Para Schoenherr (2012) o gerenciamento da gestão de cadeias, incluindo as compras estratégicas, competências da gestão de cadeia e a integração de gestão de cadeias, são recursos essenciais permitindo o sucesso organizacional e a estratégia de mudanças nas empresas. Segundo ele, a gestão adequada do gerenciamento das cadeias está consequentemente atrelada ao sucesso de boa parte das empresas.

Ao invés de contar com suas forças individuais, atualmente as empresas tem que alavancar sua gestão de cadeias para o sucesso e crescimento contínuo. Dito isto, o gerenciamento da gestão de cadeias deve ser visto como um elemento estratégico ao invés de meramente ser visto como o fluxo dos produtos. (SCHOENHERR, 2012, p. 4575).

Visando este cenário aonde as empresas tendem a fazer cada vez mais negócios entre si, sejam elas clientes e ou fornecedores, é importante que a colaboração e o compartilhamento de informação aconteçam de forma sucinta e transparente, uma vez que a relação saudável é interessante para todas as organizações envolvidas. As 3 empresas abordadas neste trabalho, possuem uma alta reciprocidade de negócios com seus fornecedores e em sua grande maioria, com os fornecedores de telecomunicações.

1.5 Contribuição deste Trabalho

Este estudo visa facilitar o gerenciamento e execução dos projetos de compras estratégicas e reciprocidade de negócios. Uma vez que os principais tópicos levados em consideração durante a execução e decisão destes tipos de projetos foram identificados, com base neste resultado foi criado um roteiro de suporte. Um dos principais objetivos deste trabalho é de garantir que os tópicos aqui identificados, sejam abordados nos futuros projetos, fazendo com que os profissionais envolvidos, unidades de negócio, etc. sejam informados, estejam cientes e que possam trabalhar em conjunto, visando obter o sucesso e eficiência na implementação do mesmo.

Através deste estudo, foi possível identificar que cada vez mais as empresas buscam estar mais bem preparadas frente a alta competitividade, perante a consumidores mais rigorosos e mais exigentes. Para Wang (2014) diante desta realidade, as empresas ambidestras estão cada vez mais comuns, sendo utilizadas, uma vez que unindo as competências de cada departamento,

competência profissional das organizações e buscando o objetivo final através de inovações, as empresas acabam se tornando mais eficientes e prontas para atender as demandas e novas tendências do mercado.

A implementação do roteiro resultante deste trabalho, pode ser feita no mundo corporativo, em todas as empresas que possuam um departamento de compras e que utilizem a metodologia de compras estratégicas (*Strategic Sourcing*) em seus principais projetos. O processo de implementação é composto pela inclusão de uma nova etapa do processo de compras estratégicas, que em sua fase inicial para projetos com reciprocidade de negócios, visa aumentar a produtividade e a eficiência dos projetos.

Já para a academia, este estudo visa abrir novas fronteiras fazendo com que os futuros trabalhos envolvendo compras estratégicas e reciprocidade de negócios, possam ser mais aprofundados a partir das limitações deste estudo. Recomenda-se a utilização do roteiro desenvolvido neste trabalho, para os futuros estudos.

Frente a este cenário, entende-se que com o compartilhamento de informações diante da reciprocidade de negócios entre as empresas, seria uma peça fundamental para o aumento da produtividade e competitividade entre as organizações, uma vez que os resultados esperados tendem a ser melhores para os ambas as partes envolvidas. Para Wang (2014), em um projeto de compras estratégicas que as partes envolvidas irão se beneficiar das informações e dos resultados, normalmente as empresas e partes envolvidas devem compartilhar as informações necessárias afim de alcançarem o objetivo final com mais facilidade e em um menor prazo.

Segundo Nordin (2008), muitas empresas atualmente estão consolidando as compras estratégicas, afim de se tornarem sustentavelmente mais competitivas seja em custos, prazos, qualidade, novos fornecedores, etc. Como resultado disto, as empresas almejam ser mais competitivas, podendo usufruir da conclusão dos projetos e benefícios em um menor prazo.

O departamento de compras global, está sendo definido como um integrador global na coordenação dos requisitos globais de compras entre as unidades de negócios, visando alguns objetivos comuns como processos tecnologias, fornecedores, etc. (ZHAO, 2013, p. 117).

1.6 Escopo e apresentação do Trabalho

Para a elaboração deste trabalho, foram selecionadas 3 empresas multinacionais que possuem reciprocidade de negócios com seus fornecedores e clientes. Desta forma, foi identificado que os mesmos possuem uma maior visibilidade da complexidade, das atividades e execução de projetos de compras estratégicas com reciprocidade de negócios.

2. O MERCADO DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL

2.1 O mercado

O mercado de telecomunicações se desenvolveu no mundo através de um regime de monopólio, na maioria dos países o estado era o operador das redes e dos serviços de telecomunicações. Os Estados Unidos por exemplo, era uma exceção uma vez que o monopólio era privado e o estado tinha a função de regulação da prestação dos serviços. Devido novas demandas dos consumidores e novas tecnologias disponíveis, algumas reformas estruturais foram realizadas permitindo assim a introdução de competição e participação de capital privado na prestação de serviços, fazendo com que o estado se tornasse responsável pela regulação, fiscalização e operação dos serviços.

Telecomunicações também é conhecido como um ramo da engenharia elétrica de redes do sistema de comunicação, na qual pode ser via satélite, redes telefônicas, televisivas, internet, emissoras, etc. e sua principal necessidade é suprir a demanda humana de se comunicar a distância (OKOEGUALE, 2017 p.18).

Com base nas legislações e reestruturações implementadas no setor, com todas as dificuldades de novos entrantes e competidores neste mercado, as estatais foram privatizadas, permitindo assim uma melhor prestação de serviços, queda dos preços, etc. Visando aprimorar os serviços prestados, manter a competitividade, redução de custos e implementação de novas tecnologias, normas e iniciativas regulatórias foram implementadas neste mercado.

O então novo mercado, abriu o caminho para a estrada da tecnologia da informação e o seu extenso mercado mundial. A telecomunicação então naquele momento, estava só no começo de sua jornada e transformação global, na qual impactaria positivamente e de forma disruptiva a tecnologia e sua utilização no mercado (AGRELL, 2004, p.14).

Segundo a Telebrasil (2018), especificamente no Brasil, três das maiores empresas de telecomunicações do país tais como: Telesp, Telemar e a Tele Centro Sul foram privatizadas em 1998, sendo que a primeira foi adquirida pela espanhola Telefônica, a segunda fora adquirida pelo grupo AG Telecom e a terceira pelo fundo de pensão Banco Opportunity e pela Telecom Itália. Com estas 3 privatizações e em único dia, o governo arrecadou cerca de R\$ 22 bilhões aos cofres públicos. Com estas concessões e privatizações, as empresas são as

responsáveis pelas operações das antigas estatais até o ano de 2025. O quadro 1, demonstra como o setor de Telecomunicações está inserido no setor de Tecnologia e Comunicação. No Brasil especificamente, os serviços estão classificados da seguinte forma:

Nome	Descrição
Serviços de Telecomunicações	Telefonia Fixa, Telefonia celular, Telecomunicações por satélite, provedores de acesso à internet, transmissão e recepção de sinais de TV e Rádio, etc.
Serviços de Informática	Desenvolvimento de Software, Processamento de dados, consultoria e venda de equipamentos de Software, suporte e manutenção, etc.
Serviços Audiovisuais	Publicidade e Propaganda na TV aberta e no rádio, programação de TV por assinatura, exibição de filmes e serviços auxiliares da produção de programas de TV.
Outros serviços	Edição, edição integrada a impressão, agências de notícias e serviços de jornalismo.

Quadro 1 - O Setor de Telecomunicações no Brasil e sua classificação.

Fonte: Telebrasil, 2018, p.5. - Adaptado pelo autor.

Constituem Serviços de Telecomunicações a transmissão, emissão ou recepção de símbolos, caracteres, sinais, escritos, imagens, sons ou informações de qualquer natureza, por fio, rádio, eletricidade, meios ópticos ou qualquer outro processo eletromagnético. A prestação dos Serviços de Telecomunicações é feita por agentes que detenham concessão, permissão ou autorização para a prestação do serviço (TELEBRASIL, 2018, p.5).

O principal foco neste trabalho será nos “Serviços de Telecomunicações” e sua reciprocidade de negócios. Sendo assim, algumas das definições dos serviços de telecomunicações estão descritas nos parágrafos abaixo:

2.1.1 Serviço de Telefonia Fixa:

No Brasil os serviços são prestados por detentores, de concessão ou autorização. Por exemplo, o “Serviço Telefônico Fixo Comutado” (STFC) definido como prestação de serviços por meio de transmissão de voz e de outros sinais, destina-se a comunicação entre pontos fixos determinados, utilizando processos de telefonia.

- Serviço Local;
- Serviço de Longa Distância Nacional (LDN);
- Serviço de Longa Distância Nacional (LDI).

2.1.2 Serviço de Comunicação Móvel:

São caracterizados pela mobilidade e flexibilidade que o usuário possui para a utilização dos serviços. A telefonia móvel também é popularmente conhecida no Brasil como telefonia celular e é o principal serviço de comunicação móvel no mundo. No Brasil, este serviço é prestado por detentores de autorização de Serviço Móvel Pessoal (SMP).

2.1.3 Serviço de Comunicação Multimídia:

O Serviço de Comunicação Multimídia (SCM), é um serviço de telecomunicações que possibilita a oferta de capacidade de transmissão, emissão e recepção de informações multimídia. Para isto, utiliza-se quaisquer meios a assinantes dentro de uma determinada área de prestação de serviço.

2.1.4 O Serviço de Acesso Condicionado:

É o serviço de telecomunicações cuja recepção é condicionada à contratação remunerada por assinantes e destinado à distribuição de conteúdos audiovisuais na forma de pacotes, de canais nas modalidades avulsa de programação e avulsa de conteúdo programado. Existe também, canais de distribuição obrigatória, por meio de tecnologias, processos, meios eletrônicos e protocolos de comunicação quaisquer. Ele pode ser prestado por detentores de autorização do Serviço de Acesso Condicionado (SAC).

De acordo com o Relatório Anual de 2017 produzido pela Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações), os serviços de telecomunicações movimentam boa parte da economia nacional. Sua representatividade é muito considerável, um mercado que cada vez mais está presente no dia a dia da população e vive uma evolução diária seja de tecnologia, inovações, etc.

Devido a rápida evolução tecnológica e digitalização do mercado de tecnologia da informação e telecomunicações acentuado nos últimos anos, as plataformas de telecomunicações e os serviços prestados através de redes de dados. Diante disto, consequentemente a receita e o faturamento bruto diminuem, uma vez que os serviços de voz tendem a ser menos utilizados.

Com base nestas informações, nota-se o crescimento da receita bruta do mercado de telecomunicações e sua evolução nos últimos 10 anos (1998 ~2017). A receita bruta deste mercado tem um crescimento significativo entre 1998 até 2014, identificando uma queda de receita a partir do ano de 2015 em diante. Em contrapartida, quando comparado a receita bruta do setor em relação ao % do PIB, nota-se um crescimento entre os anos de 1998 até 2001, mantendo-se relativamente estável nos anos de 2002 até 2009. A partir de 2010, foi identificado uma grande redução nos anos subsequentes e uma redução ainda significativa a partir do ano de 2005, onde o percentual máximo foi de 6,1%. Em suma, nota-se que a tendência de mercado com base neste gráfico é de redução da utilização dos serviços de voz e significativo aumento na utilização dos serviços de dados, conforme mostra a figura 1 abaixo.

2.1.5 A indústria de Telecomunicações (Tamanho em Bilhões de Euros)

Segundo a consultoria Frost & Sullivan (2016), o mercado de telecomunicações no mundo continuará a perder clientes de telefonia fixa e a receita com empresas também tende a diminuir. Em contrapartida, a receita até 2019 deverá atingir 1,119 bilhões de euros. Segundo a empresa também, o crescimento da receita se deve ao segmento residencial, na qual possui a maior taxa de crescimento composto com média anual de crescimento de 8,1%.



Figura 1 – A indústria de Telecomunicações. Fonte: IBGE e Telecom Relatório Anual 2017, p. 10.

2.1.6 Receita Bruta do setor no Brasil em R\$ Bilhões

Por outro lado, nota-se que o mercado de serviços de Telefonia Celular, Banda Larga e TV por assinatura estão em crescimento ascendente nos últimos anos. Porém, em contrapartida, os serviços de telefonia fixa vêm perdendo mercado desde o ano de 2005, com maior ênfase no

ano de 2012 em diante, conforme descritos na figura 2. Nesta figura, nota-se que o mercado de telecomunicações teve uma queda significativa principalmente no mercado de telefonia fixa, mas como também uma crescente demanda nos serviços de telefonia móvel e banda larga a partir dos anos de 2004 / 2005.

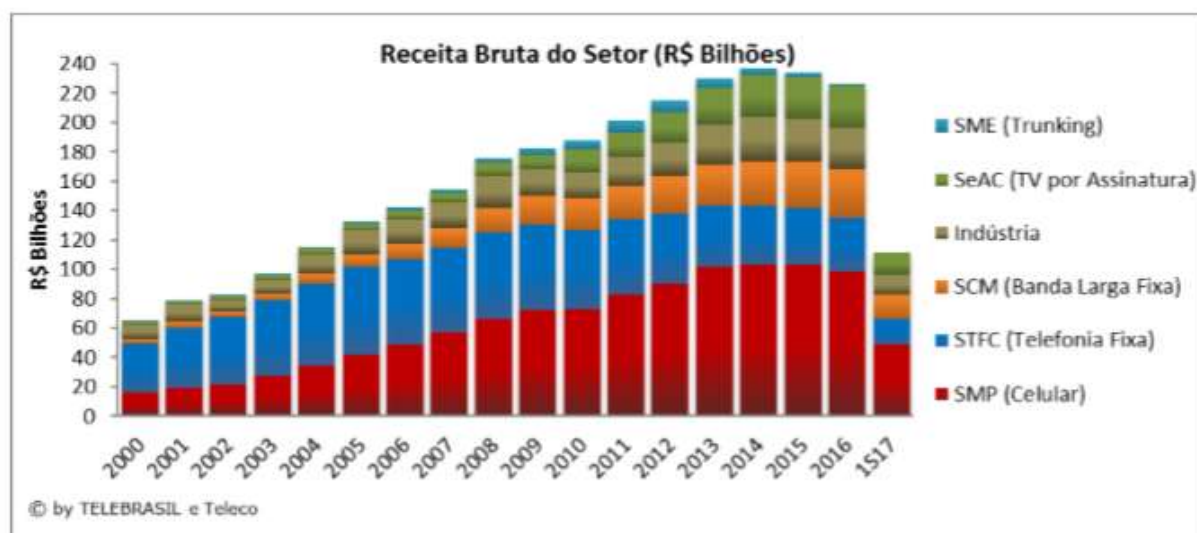


Figura 2 - Receita Bruta do setor em (R\$ Bilhões). Fonte: Telebrasil RA, p.2017, p. 61.

De acordo com a figura 2, nota-se que a maior parte do faturamento corporativo é referente as empresas que utilizam das telecomunicações para que possam se comunicar e comunicar-se também com seus clientes. Vale ressaltar que com todas as transformações e tendências tecnológicas, o público tende a optar por tecnologias móveis na qual lhes permitem uma maior flexibilidade na utilização dos serviços.

Nos dias de hoje a digitalização faz parte da transformação de muitas empresas, inclusive as empresas de Telecomunicações. Segundo pesquisas atualmente quase 100% das empresas utilizam as telecomunicações em suas operações e de uma forma ou outra necessitam deste tipo de serviço para que possam atender as demandas de seus clientes (ELTZROTH, 2016, p. 2).

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1 Apresentação: Telecomunicações, compras estratégicas e reciprocidade de negócios

De acordo com o Krstevskyi (2017), telecomunicações abrange todas as formas de comunicação a distância. A palavra inclui o prefixo tele que significa “distância” ou “longe”. A telecomunicação consiste na transmissão de uma mensagem de um ponto para o outro, geralmente com a valia de ser bidirecional.

Segundo Ellram (2002), o reconhecimento da função de compras estratégicas iniciou-se nos anos 70, devido à algumas investigações feitas no comportamento de compras nas indústrias e a partir deste momento, a função de compras teve um papel fundamental na evolução das estratégias das organizações. Devido à crise do óleo e falta de matéria prima em 1973, as organizações e lideranças começaram a enxergar a função de compras de uma forma mais estratégica, agregando valor nas unidades ne negócios e também nas estruturas das empresas como um todo.

De acordo com Kausik (2012), nos anos recentes o processo de compras estratégicas vem atraindo a atenção das empresas e pesquisas. Compras estratégicas tem o objetivo de tornar as decisões de compras e gerenciamento de cadeias mais distintas com o objetivo de criar valor e obter vantagem na competitividade. A visão de suprimentos nas compras estratégicas, é de enfatizar que compras pode melhor suportar as organizações e respectivas unidades de negócios, gerando valores e não somente no gerenciamento de custos e fornecedores.

O objetivo de compras estratégicas é de fazer o alinhamento de todas as demandas de compras, juntamente com a estratégia de longo prazo das organizações. Para as empresas, compras estratégicas representam e tem o papel de maximizar o capital das empresas, enquanto tenta reduzir o seu próprio capital de investimentos em plantas, equipamentos, serviços, etc. Enquanto muitas outras atividades podem ser consideradas estratégias de natureza, elas não são constituídas como compras estratégicas enquanto não estiverem alinhadas com o alto escalão estratégico das organizações (COX, 2015, p.724).

De acordo com a literatura, compras estratégicas consistem nos processos de planejamento, análises, implementação e controle de todas as atividades de compras em uma organização afim

de atingir os objetivos da organização a longo prazo. O principal objetivo de compras estratégicas, é de gerenciar situações encontradas com fornecedores, competitividades e demandas incertas. De acordo com Kerruish (2016), Compras Estratégicas é o processo institucional dentro de compras na qual continuamente se aperfeiçoa e acessa as atividades de compras da empresa. Na indústria de serviços por exemplo, Compras Estratégicas se refere à solução de serviços, muitas vezes chamado de parceria estratégica, onde é especialmente customizada para atender as específicas demandas dos clientes.

Com base na literatura abordada neste estudo, um ambiente de produção é constantemente considerado como um componente da gestão de cadeias devido a sua complexidade e processos. Na atual gestão de cadeias, os profissionais colocam ênfase em definir compras estratégicas de acordo com a estratégia da organização. O departamento operacional de compras suporta as atividades diárias da organização, enquanto compras estratégicas representa o planejamento estratégico, desenvolvimento de fornecedores, negociação de contratos, definição da infraestrutura, modelos de terceirização, etc.

Para Hoppner (2015), a definição de reciprocidade é classificada como ações inter-relacionadas motivacionais e é deliberadamente ampla, na qual permite descrever o espectro real da literatura de definições implícitas, explícitas, etc. Reciprocidade é uma norma de ação fundamental para todas as ordens sociais e não somente para empresas e organizações.

De acordo com Pingsheng (2008), com base em pesquisas de gestão e gerenciamento de cadeias, muitos estudos mostram que contratos psicológicos, comportamentos organizacionais, relacionamentos corporativos, etc. tem um papel fundamental em gerenciar a relação entre as empresas e a reciprocidade existente entre algumas delas. Reciprocidade e ou dependência mútua, é um aspecto de parceria de negócios, onde permite a uma parte ceder o benefício ou fazer outras concessões e a outra supostamente a fazer o mesmo.

A reciprocidade normalmente é o entendimento do imprevisível, caso mutualmente benéfico independentemente da qualidade dos valores na qual as partes estão mudando. Os cientistas acreditam que as pessoas e empresas, se beneficiam mais quando tem um relacionamento mais próximo das pessoas, clientes, fornecedores, parceiros e em sua grande maioria, atingem resultados melhores e mais competitivos. Todos os participantes relacionados dependem uns dos outros, para conseguirem o benefício mútuo. Por exemplo, o usuário é dependente dos

serviços prestados pela empresa e a empresa é dependente da decisão do consumidor de comprar ou não os serviços deles (LEE, 2014, p. 1219).

Pelligra (2011), revela que as relações entre empatia e reciprocidade como também relacionamento de marketing e reciprocidade de trocas e comprometimentos, estão relacionados de uma forma que mostram caminhos de cooperação mútua, potencializando ainda mais o relacionamento e os negócios entre as partes envolvidas. Cooperação é o ponto mais alto em uma organização quando se fala em eficiência e produtividade.

Para atingir as metas e objetivos organizacionais, os membros devem ser capazes de efetivamente solicitar cooperação uns aos outros. Para as organizações na qual eles trabalham, elas devem ser capazes de atingir a cooperação de uma ampla gama das partes, incluindo os clientes, parceiros, fornecedores, pessoal, etc.. Um dos principais temas de cooperação nas organizações, são de cooperação em forma de reciprocidade. A regra principal obriga os membros em repagar os favores, suporte, ajuda, serviços, etc. que foram feitos e prestados para eles (ROMANO, 2017, p. 1498).

Reciprocidade significa mutualidade, representando a característica do que é recíproco. A reciprocidade é conhecida por ser uma particularidade de enorme valor na sociedade, uma vez que com base na psicologia social as relações mútuas contribuem para a conservação de normas sociais.

Em uma típica troca de reciprocidade de negócios, a empresa “A” prove recursos para a empresa “B” com uma expectativa, mas não como um requisito explícito, de que a empresa “B” irá prover recursos para a empresa “A” em um momento futuro. Por exemplo, um colega ajuda o outro colega em uma de suas atividades, na qual irá fazer com que o colega se sinta obrigado em retribuir o favor prestado com alguma atividade similar à que lhe foi prestada anteriormente, porém os recursos são fungíveis o que significa que o que a empresa “A” der para a empresa “B” (ex.: ajuda em um projeto) imediatamente pode ser dado de volta em igual ou maior proporção, porém pode ser muito diferente do que a empresa “B” retorna para a empresa “A” (RAITHEL & SCHWAIGNER, 2015, p. 947).

Embora a regra da reciprocidade tenha um papel fundamental na cooperação e produtividade das partes, em equilibrar e otimizar os recursos que eles possuem e os que precisam em

determinados momentos. Existem alguns fatores na qual indivíduos sentem a obrigação da reciprocidade, incluindo a relação entre o beneficiador e o beneficiado (CELIK; NAGESHWARANIYER, 2012, p. 1087).

Já para Zarb e Noth (2012), as empresas perceberam os custos incorridos pelos beneficiadores e o montante de horas deixando de ser um favor. Por outro lado, o mais crítico e determinante ponto tende a ser o quanto os beneficiários acreditam que eles foram beneficiados com tal favor. (ZARB; NOTH, 2012, p. 73).

De qualquer forma, a literatura menciona uma série de benefícios na qual podem ser obtidos através da reciprocidade e os principais fatores na qual influenciam o comprometimento e confiança em uma relação. Para Zhelyazkov (2018) os principais benefícios são: benefícios do relacionamento, terminação dos custos associados, valores compartilhados, comportamentos descentes e apropriados, políticas objetivas, comunicação e comportamento oportunista.

Para Maloni e Benton (2000), as bases de fontes de poderes ocorrem naturalmente como parte do processo de compras e vendas, nas transações de negócios que não necessitam de intenção da fonte. De fato, a fonte pode até mesmo não estar ciente da não-mediação da força entre as bases existentes e resumem a importância no poder da gestão de cadeias.

O poder pode ser definido como a capacidade de uma empresa ter influência nas ações e intenções da outra empresa. Quando por exemplo, uma empresa detém informações ou experiência como liderança de produto ou processo que é valorizado pela outra empresa, podendo alterar o resultado e até mesmo o relacionamento e comportamento de ambas as empresas durante determinadas situações (MALONI E BENTON, 2010, p.51).

O poder tem um significativo papel na gestão de cadeias, nas diferentes fontes de poderes que tem efeito interno e organizacional na cadeia. Assim sendo, tanto o poder da fonte, como o poder alvo que em suma são o poder da interdependência devem ser capazes de reconhecer a presença do poder e reconciliar a estratégia de efeitos da gestão de cadeias, devido as circunstâncias e fatos em cada etapa do processo.

Segundo Maloni e Benton (2000), uma mais forte relação entre fornecedor e comprador, é utilizada para prover uma melhor performance ao longo da cadeia e prestação de serviços. Essas

validações de ofertas para a integração da gestão de cadeias, são primordiais para o sucesso da estratégia corporativa e para promover a necessidade um melhor entendimento e integração entre as partes.

Exploração da gestão de cadeias pela força do fornecedor, podem gerar ruídos e uma queda de performance, podendo ferir o detentor do poder. Em contrapartida, a utilização judicial do uso da força, pode servir de benefício para o detentor do poder (MALONI E BENTON, 2010, p.56).

De acordo com Caniels (2007), o poder e interdependência normalmente são considerados conceitos importantes para o entendimento, alinhamento e relacionamento entre fornecedores e clientes. Com base nas experientes pesquisas referente ao poder e interdependência em compras entre fornecedores e clientes, existem algumas limitações e em sua grande maioria, elas são destacadas com base na matriz Kraljic.

Esta matriz foi introduzida em 1983 por Kraljic, afim de suportar a classificação adequada para a organizações e departamento de suprimentos. A matriz Kraljic, classifica os itens em 2 dimensões distintas, sendo elas: impacto financeiro e risco no suprimento. Os itens são classificados através do levantamento e posicionamento dos produtos e serviços, dentre os 4 quadrantes do modelo bidimensional, com base na estratégia de negócios de cada empresa, conforme demonstra a figura 3:

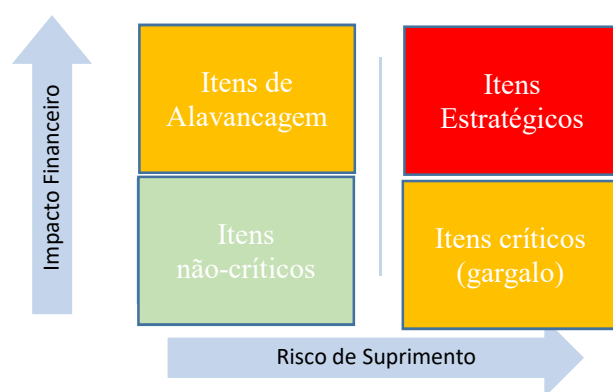


Figura 3: Matriz Kraljic. Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Van Weele (2010), as atividades e processo de compras tendem a ser mais simples quando tratadas de forma estratégica, conforme demonstrado na Figura 4. O mesmo não inclui o planejamento, gerenciamento de inventários entre outras atividades (VAN WEELE, 2010, p.12).

Função de Compras:

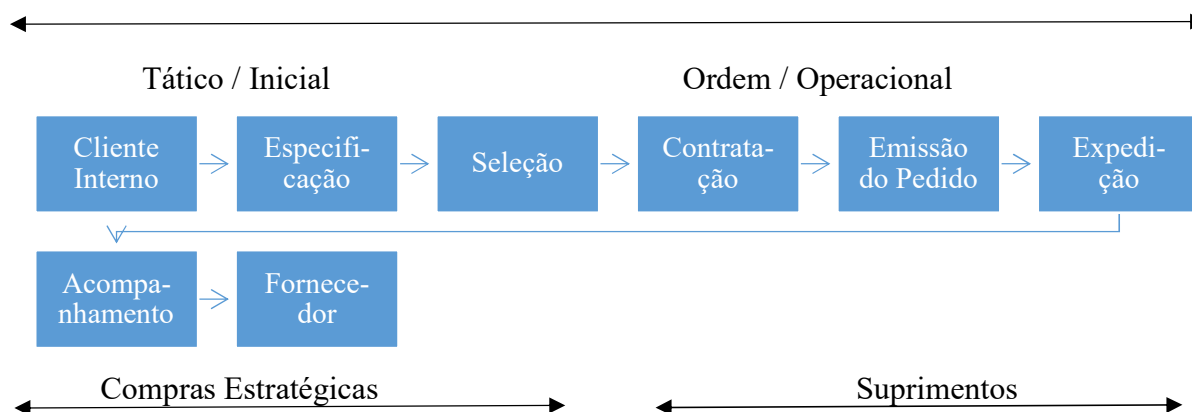


Figura 4: Processo de Compras. Fonte: Adaptado de VAN WEELE, 2010, p12.

Para Van Weele (2010), devido à alta demanda de subcontratados e como resultado do estudo fazer ou comprar também popularmente conhecido como “*make or buy*”, as empresas atualmente estão utilizando muito a metodologia e a opção, devido ao alto custo de sua respectiva produção. Para ele, a função de compras não inclui somente o processo de negociação de valores e condições comerciais, mas sim de planejamento da necessidade, demanda de material, programação de materiais, gerenciamento de inventário, inspeção de recebimento e controle de qualidade (VAN WEELE, 2010, p.9).

Outro ponto que também vem sendo muito abordado nos últimos anos durante as negociações, são os poderes e interdependências entre as empresas. Segundo Maloni e Benton (2000), o poder entre as empresas pode potencializar e impactar o relacionamento na gestão de cadeias e consequentemente, pode apresentar barreiras nas relações de ganha-ganha que são promovidas com certa frequência entre as organizações. Na gestão de cadeias estratégicas, afirma-se também que o que não é impactado por influências de poder, não podem ser inteiramente realistas ou até mesmo implementados.

O poder juntamente com a barganha são instrumentos fundamentais para serem utilizados na reciprocidade e interdependência, uma vez que os envolvidos dependem simultaneamente dos

resultados uns dos outros, de seus desempenhos, coordenação e colaboração. Em contrapartida, para a conclusão de algumas determinadas ofertas, seria necessário eliminar alguns ganhos da gestão de cadeias podendo assim, ser proibidos pelas empresas.

Vale ressaltar também, que interdependência, barganha, reciprocidade e todos os demais elementos, são fundamentais para suportar o projeto de compras estratégicas, seus resultados e decisões. Em contrapartida, é importante mencionar também que a qualidade e custo dos produtos e serviços, também devem ser levados em consideração como fatores de suma importância para suportar a decisão final.

É fundamental que o comprador e fornecedor trabalhem com conjuntos e compartilhem informações para identificarem oportunidades de aumento de redução de custos e benefícios para ambas as empresas, porém em um processo onde existem reciprocidade de negócios, é de extrema importância sempre poder compartilhar o máximo de informações possíveis internamente em ambas as empresas, afim de evitar ruídos com a falta ou falha de comunicação interna. (CALIENDA, 2012, p.397).

Em um processo de compras estratégicas padrão e com base nos processos atuais destas 3 empresas anteriormente citadas, leva-se em média de 2 a 5 meses para a conclusão do projeto. Por outro lado, quando se envolve fornecedores com reciprocidade de negócios, que em sua grande maioria são os fornecedores de telecomunicações, o prazo é maior podendo variar de 3 a 12 meses para conclusão do projeto.

Sendo assim, nestes casos quando existe a reciprocidade de negócios entre as empresas, a empresa contratante, leva mais tempo para obter e implementar os benefícios negociados no novo contrato (resultantes do projeto de compras estratégicas), dentro do prazo padrão esperado dos projetos. Além disso, o profissional de compras responsável pela condução do projeto, perde consideravelmente a sua produtividade, pois o mesmo não consegue conduzir muitos projetos simultaneamente, devido ao alto nível de detalhes e atenção requisitados durante o gerenciamento dos projetos com reciprocidade de negócios.

Em suma, o impacto médio e negativo são de aproximados 5 a 6 meses a mais para um projeto com reciprocidade de negócios, quando comparado a um projeto padrão. Fazendo com que para a implementação do novo contrato e seus benefícios, as empresas levem muito mais tempo do

que o a média para tirar proveito dos resultados conquistados e obtidos através do projeto de compras estratégicas.

Existem muitos benefícios resultantes dos projetos de compras estratégicas que também são conhecidos como “*Soft Benefits*”. Estes benefícios normalmente são os benefícios que não são medidos monetariamente e normalmente, não estão entre as principais prioridades e objetivos dos profissionais de compras, porém são muito bem vistos pelas empresas e clientes. Estes tipos de benefícios, normalmente não vem sendo mensurados ou sequer reportados, porém são tão ou até mesmo mais importantes do que o prazo de conclusão do projeto e a redução de custo obtida. Alguns exemplos destes benefícios estão listados abaixo:

- Relacionamento mais próximo entre as empresas;
- Colaboração entre as partes;
- Parcerias estratégicas melhor estruturadas;
- Aumento nas vendas;
- Aumento na receita e lucro (Para ambas as empresas);
- Extensão contratual;
- Obtenção de novas tecnologias e tendências de mercado;
- etc.

De acordo com Christensen (2002), as fusões e aquisições são uma tendência e importante estratégia para as organizações se manterem competitivas no mercado global. Dentre elas, por exemplo somente em 2002 nos Estados Unidos, aconteceram mais de 10,000 fusões e aquisições e os valores passaram de USD 2 Trilhões neste mesmo ano.

Com base na literatura de marketing para fusões e aquisições, estudos apontam que a taxa de assertividade e criação de valores para as fusões, variam de 70 – 90% em sua grande maioria, em outras palavras um alto percentual de sucesso (LAUSBERG, 2009, p. 10).

Assim sendo, de acordo com Torre-Enciso et. al (1996), existe uma forte tendência e analogia de que cada vez mais as empresas irão optar pelas fusões e aquisições para expandirem suas operações. Como resultado disso, o objetivo é de melhor atender e suportar as necessidades dos seus clientes o que conseqüentemente, resultará na consolidação e redução no número de empresas e na alta reciprocidade de negócios entre as partes.

O tema de Compras Estratégicas e Reciprocidade de negócios tem enfrentando grandes mudanças e transformações nos últimos anos. O campo de conhecimento se caracterizou por ser muito dinâmico e em constante evolução, principalmente devido à grande competitividade e a constante evolução nos últimos anos. Contudo, a tendência atual tem se demonstrado relativamente diferente das passadas e com um maior grau de importância para as empresas (CHOPRA e MEINDI, 2013, p.44).

Nas décadas de 70 e 80 as empresas com processos de compras mais robustos, visando a maior competitividade e ampliação da participação de mercado, já demonstravam algum tipo de interesse neste assunto, conduzindo de forma mais cautelosa esses tipos de reciprocidade de negócios e suas respectivas negociações. Em contrapartida, muitas das empresas ou sua grande maioria nesta época, ainda não se preocupavam ou sequer pensavam neste assunto.

Para Chopra e Meindl (2013), compras e o gerenciamento da cadeia de suprimentos receberam as devidas atenções da literatura nos últimos anos. Embora o gerenciamento da cadeia de suprimentos tem um grande impacto nas organizações, ainda existem muitas questões referentes ao seu positivo impacto nas organizações.

Para Ellram (2002), a orientação estratégica é uma premissa fundamental para uma efetiva organização de compras e crítica para a estratégia de compras como um todo. Uma organização sempre deve estar alinhada com o mercado externo, afim de ser uma organização de sucesso e atender os seus clientes conforme demandas e necessidade de mercado.

Este cenário mudou no final dos anos 90. Com a globalização e com o aumento da competitividade das empresas, afim de aumentarem seus lucros, operações com seus atuais ou novos clientes, as empresas a partir deste momento começaram a demonstrar um maior interesse com a reciprocidade de negócios. Algumas empresas por exemplo, começaram a criar e desenvolver departamentos específicos para fazer o gerenciamento de seus principais clientes, na qual permite que os compradores e negociadores em questão, passem cada vez mais a se comunicar com os departamentos responsáveis pelo gerenciamento e atendimento dos clientes finais, afim de proteger e potencialmente alavancar novos negócios para ambas as empresas (CANIELS, 2007, p. 222).

Dado este cenário dinâmico, extremamente competitivo e robusto, este trabalho propõe focar no fato de que cada vez mais as empresas e departamentos responsáveis por compras

estratégicas nas organizações, passem a colaborar mais entre si e em alguns casos, também com os fornecedores, afim de que se tenha uma relação e estratégia muito bem definida entre cliente e fornecedor. Nota-se também, que a colaboração e o relacionamento estável são temas que estão sendo muito explorados tanto na literatura como no mundo corporativo nos últimos anos. Além disso, nestes relacionamentos as organizações prezam que se tenha uma parceria robusta e extremamente confiável entre as partes envolvidas, na qual ambas as empresas olhem para o negócio como um todo e não somente para determinados projetos e unidades de negócios, visando sempre o fortalecimento e melhor desenvolvimento dos já existentes e potenciais futuros negócios (SANTOS, 2011, p. 115).

De acordo com Benton e Maloni (2005), as empresas tendem cada vez mais a mudarem a estratégia de uma transação mais discreta e simples, para um relacionamento mais estratégico de parcerias, conhecido como orientação relacional. Conforme ilustrado no Quadro 2, a ideia do relacionamento entre as empresas é de buscarem a mudança da transação discreta, quebrando algumas barreiras entre as empresas para uma gestão de cadeia relacional. Algumas importantes diferenças entre a orientação discreta e orientação relacional, estão ligadas ao relacionamento de longo prazo, complexidade da operação e compartilhamento de informações, conforme Quadro 2.

Elementos Contratuais	Transação Discreta	Orientação relacional
Duração	Uma vez	Longo prazo
Transferível	Completamente transferível	Extremamente difícil de transferir
Atitude	Independente, suspeita	Aberto, cooperativo, confiança
Comunicação	Muito pequena	Complexo
Informação	Propriedade	Compartilhado
Planejamento e Objetivos	Individual, curto prazo	Longo prazo
Benefícios e Riscos	Individual	Compartilhado
Solvência de problemas	Dirigido por força	Mútuo

Quadro 2: Diferenças entre o discreto e a relação estratégica do negócio. Fonte: Adaptado de BENTON E MALONI, 2005, p.3.

Por outro lado, o Quadro 3 ilustra o relacionamento de gestão de cadeias tradicional quando comparado a parcerias de gestão de cadeias. A gestão estratégica de cadeias foca na parceria, enfatizando diretamente, o relacionamento a longo prazo, na criação de alianças, no compartilhamento de informações, etc. para que as empresas encorajem, planejem e resolvam problemas mútuos, os benefícios alcançados podem ser maiores e melhores. Os elementos do

relacionamento da gestão de cadeias tradicional e o modelo de parcerias de gestão de cadeias, estão resumidos no Quadro 3.

3.2 Elementos do relacionamento da Gestão de Cadeias e o modelo tradicional

Relacionamento de Gestão de Cadeias Tradicional	Parcerias de Gestão de Cadeias
Ênfase no custo para a seleção do fornecedor	Múltiplos critérios para seleção de fornecedores
Contratos de curto prazo com fornecedores	Alianças de longo prazo com fornecedores
Análise da proposta	Intensiva análise de valor agregado
Grande base de dados de fornecedores	Alguns fornecedores
Informação própria	Informação compartilhada
Poder de resolução de problemas	Mútua resolução de problemas

Quadro 3: Elemento do relacionamento da Gestão de Cadeias com relacionamento e o modelo tradicional. Fonte: Adaptado de BENTON E MALONI, 2005, p.4.

Entende-se por interdependência uma ligação informacional entre dois mercados, países ou empresas distintas para apreçamento de ações, como efeito de contágio entre as empresas e mercados. Interdependência não somente potencializa as oportunidades entre as empresas, mas também lhes posiciona melhor frente a seus clientes e consumidores (GRIFFITH, 2017, p. 126).

Influências também podem ser percebidas, quanto ao poder de decisão da relação do comprador e fornecedor referente a performance da gestão de cadeias. Desta forma, podendo expor o potencial da ferramenta como poder de promoção de integração na cadeia, empoderando níveis mais altos de performance. Esta performance, beneficia e incita os detentores do poder para uma segunda análise quanto a sua posição de poder em gestão de cadeias, quando surge uma considerável e mais consciente relação de poder entre as partes envolvidas.

3.3 Ferramentas de colaboração

De acordo com a revisão de literatura, os itens ilustrados no Quadro 4 foram elencados como os principais tópicos de acordo com o objetivo deste trabalho. A Colaboração é um tema que vem sendo muito abordado na literatura nos últimos anos e suas principais fontes, estão ilustradas conforme o Quadro 4.

Colaboração	Referências					
	Anasta-siadis (2015)	Cao (2010)	Chen (2013)	Leat (2013)	Griffith (2017)	Tangpong (2016)
Alinhamento Estratégico						
Comunicação Colaborativa						
Compartilhamento de Informação						
Compartilhamento de Recursos						
Continuidade de Negócios						
Colaboração						
Decisão Compartilhada						
Gerenciamento de Percepção						
Gerenciamento de Desempenho						
Gerenciamento de Riscos						
Incentivo Alinhado						
Interdependência						
Lealdade						
Lucratividade						
Objetivos em comum						
Parceria						
Relacionamento						
Satisfação						

Quadro 4: Ferramentas de colaboração. Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base no Quadro 5, abaixo encontra-se uma breve descrição dos principais tópicos referente a colaboração entre as partes envolvidas. De acordo com a literatura e seus respectivos autores, a colaboração permite que todas as partes envolvidas no processo e ou projeto, possam se beneficiar ao final de cada projeto.

Para Cao (2010), o alinhamento estratégico é necessário para determinar como as organizações estão alinhadas em relação aos seus roteiros, objetivos com seus principais processos de negócios e como conjuntos de ferramentas de gerenciamento e estrutura para trabalharem juntos dentro desses processos. Ressaltando que a comunicação, deve ser sempre muito priorizada, para proporcionar o correto entendimento entre as partes.

Assim sendo, a comunicação colaborativa na gestão de cadeias a integração é considerada um resultado da interatividade e colaboração das atividades. De fato, colaboração algumas vezes é rotulada como parte da integração de um construto. Foi identificado, que os principais facilitadores e inibidores do comportamento de colaboração são: comunicação, relacionamento, envolvimento de todos os níveis da organização e divisão de responsabilidades (JOSHI, 2009, p. 135). Em linha com a comunicação, outro ponto importante que constantemente é discutido nas empresas é o compartilhamento das informações.

Resultado do processo de manipulação e organização dos dados, representando assim uma alteração no conhecimento de quem a recebe. O valor da informação varia conforme o indivíduo, as necessidades e o contexto em que é produzida e compartilhada. Uma informação pode ser altamente relevante para um indivíduo e a mesma informação, pode não ter significado algum para outro indivíduo (CELIK et al., 2012, p.1084).

Para Maghsoudi (2016), além do compartilhamento das informações, o compartilhamento dos recursos na prática é o que possibilita o acesso a bens e serviços sem que haja necessariamente a aquisição de um produto ou troca monetária entre as partes envolvidas. Permitindo que uma empresa utilize e se beneficie do conhecimento dos recursos da outra empresa e vice-versa, fazendo com que ambas empresas em conjunto, se fortaleçam e consigam melhor atender as demandas de mercado e clientes. É um processo cognitivo que resulta na seleção diante umas ou mais opções e por ser compartilhado o mesmo é levado em consideração por todas as partes envolvidas (LU; LAU; YIU, 2012, p. 103).

De acordo com Cao (2010), o incentivo alinhado para os tomadores de decisão pode gerar confiança em suas decisões, uma vez que com os incentivos alinhados as partes envolvidas farão a melhor recomendação e conseqüentemente, as decisões mais apropriadas e condizentes serão tomadas. O tema de colaboração e decisão compartilhada, nada mais é que uma atividade realizada de forma cooperativa entre dois ou mais indivíduos.

Glendon (2013), menciona que a continuidade de negócios é o desenvolvimento preventivo de um conjunto de estratégias e planos de ação, de maneira a garantir que os serviços essenciais sejam devidamente identificados e preservados após a ocorrência de um desastre, até o retorno à situação normal de funcionamento da empresa. A responsabilidade da implementação do plano de continuidade de negócios, é dos dirigentes da organização. Outros autores mencionam que a percepção e seu gerenciamento, é uma aptidão que as pessoas desenvolvem ao longo de sua vida, tornando-as assim mais bem preparadas em seu dia-a-dia.

O gerenciamento da percepção é um processo ou função cerebral que nos permite não somente examinar os, mas também como de gerenciar as tendências e motivações com base em históricos passados (RAITHEL, 2015, p. 946).

Para Raithel (2015), tão importante quanto o gerenciamento da percepção o gerenciamento de desempenho também é uma das atividades que garantem que os objetivos pré-estabelecidos sejam constantemente atendidos de forma eficaz e eficiente. Quando somados todos estes pontos, as partes envolvidas visam obter: lucro, parceria e relacionamento a longo prazo e a satisfação das partes envolvidas.

Já a gestão de riscos para Varzandeh (2016), se faz necessário devido à grande complexidade no contexto atual, em que mudanças e exigências das partes interessadas são cada vez mais dinâmicas e a competição cada vez mais acirrada. Desta forma, fazendo com que despertasse a necessidade de uma avaliação de riscos e de incertezas relacionadas a projetos estratégicos, limitando os riscos a um limite aceitável para cada organização e pessoas, podendo ser estruturado através de melhorias de sistemas, metodologias, infraestrutura, etc.

Para Cao (2010), o retorno positivo de um investimento, em sua grande maioria financeiro é o adjetivo ou substantivo que significa o fim que se deseja alcançar de forma conjunta, sendo assim mais simples e fácil de alcançá-lo. Como consequência deste retorno financeiro, espera-se também criar um relacionamento entre duas ou mais partes, visando alcançar o mesmo objetivo e até mesmo alavancar mais e atingir com uma maior rapidez e eficiência o objetivo em comum das partes envolvidas.

Interdependência e lealdade em sua grande maioria, estão ligados por uma relação de dependência mútua ou dependência recíproca, que é uma virtude que se desenvolve conscientemente e que implica em cumprir um compromisso da lei da fidelidade e da honra (JAMBULINGAM, 2011, p. 42).

Para Kibbeling (2013), o resultado destas combinações seria de atender as demandas e necessidades das partes envolvidas com êxito, atingindo assim o resultado e objetivo do que se espera através de exigências e expectativas dos envolvidos nestes processos e projetos. Embora não exista uma regra clara ou lei, isto é utilizado e importante no dia a dia das pessoas e organizações que almejam o sucesso.

4. METODOLOGIA

Para atender os objetivos de pesquisa, este trabalho adotou o estudo de casos múltiplos” (YIN, 2015), com base na metodologia qualitativa afim de obter uma melhor visibilidade sobre a colaboração e reciprocidade de negócios entre as empresas (EISENHARDT, 1989). Este estudo tem o objetivo de identificar os principais tópicos a serem levados em consideração durante um processo de compras estratégicas e reciprocidade de negócios.

Para melhor suportar e basear todos estes processos, inicialmente foi feita uma pesquisa e análise de dados, tais como: artigos, trabalhos acadêmicos, websites, etc. Esta pesquisa inicial foi de suma importância, para que a formação do questionário fosse desenvolvida e aplicada em forma de entrevista.

O segundo passo foi a formação do questionário semiestruturado (Quadro 5), construído e fundamentado com base na literatura elencando assim os principais tópicos abordados e encontrados na literatura referente a este tema. O questionário contém perguntas fundamentais sobre quais são os principais temas a serem levados em consideração durante o processo de compras estratégicas e reciprocidade de negócios, permitindo que cada um dos entrevistados, pudessem expor suas opiniões, ideias e respondê-lo com base em sua experiência e trajetória profissional.

Tema	Referências	Objetivos de Investigação	Perguntas
Alinhamento estratégico	Cao (2010)	Como determinar que as empresas estejam alinhadas em relação aos seus objetivos com seus principais processos de negócios e como conjunto de ferramentas de gerenciamento e estrutura para trabalharem juntos dentro desses processos?	No seu ponto de vista, como sabemos se as empresas de fatos estão alinhadas em relação aos objetivos? Cite exemplos.
Compartilhamento de Informação	Cao (2010)	Como o compartilhamento das informações entre empresas, fazem com que ambas as partes em conjunto, se fortaleçam e consigam melhor atender as demandas de mercado e clientes?	Cite algum caso na qual o compartilhamento de informação foi benéfico para a sua organização e como isso foi feito.
Colaboração	Anastasiadis (2015)	Como a colaboração e cooperação pode ajudar as organizações?	Você acredita que a colaboração entre as empresas pode trazer vantagens ou

			desvantagens competitivas? Cite exemplos.
Interdependência	Griffith (2017)	Qual valor a interdependência pode trazer para as organizações?	Poderia dar exemplos ou descrever alguma situação, onde tenha sido valioso para os negócios a interdependência entre sua organização e seu fornecedor?
Objetivos em Comum	Chen (2013)	Como alcançar de forma conjunta, sendo assim mais simples e fácil de alcançá-lo?	Em sua opinião, cite alguns pontos nos quais as organizações, de forma conjunta, consigam mais facilmente alcançar objetivos em comum?
Parceria	Tangpong (2016)	Como criar relacionamento entre duas ou mais partes, visando alcançar o mesmo objetivo e até mesmo alavancar mais e atingir com uma maior rapidez e eficiência o objetivo em comum?	Você acredita que o relacionamento e parcerias entre as empresas é benéfico? Cite exemplos.
Relacionamento	Leat (2013)	Como criar uma ligação efetiva entre partes que se unem, visando atingir o mesmo objetivo, ou seja objetivo em comum?	Como você fomenta a criação de relacionamentos e ligações efetivas? Justifique.

Quadro 5: Questionário semiestruturado. Fonte: Elaborado pelo autor.

O objetivo das entrevistas, é de compreender o fenômeno e os impactos percebidos pelos executivos da área de compras para tomada de decisão. Visando suportar o objetivo do estudo, e para melhor entender o comportamento decisório, fatores a serem considerados durante este tipo de negociação e gerenciamento de projeto foram identificados.

O terceiro passo e quarto passo, foi a identificação e seleção das empresas com base em seu volume de compras e reciprocidade de negócios com as empresas de telecomunicações além de selecionar intencionalmente os profissionais e executivos entrevistados, uma vez que estas pessoas diariamente vivenciam situações distintas e estão envolvidos em projetos de compras estratégicas com reciprocidade de negócios. Os mesmos, no momento das entrevistas estavam ou já estiveram em posições executivas nas empresas e sendo eles gerentes e diretores de compras, *Supply Chain* e operações, por isso possuem uma ativa participação e visibilidade da cadeia de gestão como um todo, desde a identificação da oportunidade, alinhamento do escopo,

alinhamento estratégico, etc. com as partes envolvidas até a entrega da prestação de serviços e ou produto ao cliente final.

4.1 Empresas estudadas

De acordo com a Teleco (2017), atualmente quase 40% do faturamento bruto dos serviços de telecomunicações são representados por empresas que por sua vez, utilizam principalmente dos serviços de telefonia fixa, banda larga (dados) e dos serviços de telefonia celular para se comunicarem internamente, com seus clientes, investidores, fornecedores, etc. Existe também as empresas de Tecnologia da Informação, que provém a terceirização de serviços para seus clientes, esta atividade é popularmente conhecida neste mercado como “*Outsourcing Services*”. Ou seja, além destas empresas utilizarem os serviços de telecomunicações para comunicação interna, elas também utilizam para prover serviços e soluções a seus clientes finais.

De acordo com a pesquisa feita pela Forbes (2017), conhecida como “*The Global 2000*” para descobrir e classificar as maiores empresas públicas do mundo “*The World’s Biggest Public Companies*”, foi identificado que as 3 empresas abordadas neste estudo, fazem parte deste seleto grupo de corporações privadas. Por outro lado, quando se trata especificamente das empresas de prestação de serviços de TI (*IT Outsourcing Services companies*), na pesquisa feita pela “*Selecthub*” (2017), as 3 empresas selecionadas para este estudo, figuram entre as 20 maiores empresas em seu segmento, conforme descrito no Quadro 6 abaixo:

Empresa	Selecthub (Rank)
Atos Origin	3
CGI Group Inc.	5
Hewlett Packard Company	1

Quadro 6: Rank as principais empresas públicas do mundo e principais empresas de prestação de serviços de TI. Fonte: Forbes e Selecthub adaptado pelo autor

4.2 CGI GROUP INC. “*Consultants to Government and Industries*”

Multinacional canadense, fundada em 1976 por Serge Godin e Andre Imbeau, na época dois jovens de apenas 26 anos de idade com muita ambição e sonhos. A CGI muito rapidamente atingiu sucesso e conseguiu obter novos clientes em diferentes mercados, como também iniciou o processo de aquisição de outras empresas ao longo dos anos.

A CGI se tornou uma empresa de capital aberto 10 anos depois do início de sua operação, em 1986 na bolsa de Toronto. Depois de quase dobrar de tamanho em 1998 através da aquisição da Bell Sygma (unidade de negócio da conhecida empresa de telecomunicações Bell Canada), a CGI se tornou uma potência no mercado Norte Americano. Depois desta aquisição, a CGI efetuou a aquisição de uma empresa chamada IMR Global em 2001 por US\$ 438 Milhões, na qual inclui o centro de serviços global para a CGI. Outra aquisição importante, foi a AMS (*American Management Systems*) por US\$ 858 Milhões, na qual expandiu a presença da CGI na Europa, Estados Unidos da América e Austrália criando assim a formação de uma nova unidade de negócio chamada CGI Federal.

Em 2010 a CGI Federal adquiriu a Stanley Inc. por US\$ 1,07 Bilhões, praticamente dobrando a sua participação no mercado americano e expandido a sua participação nos mercados de inteligência e defesa. Dando sequência nas aquisições, perante ao objetivo inicial da CGI que é de dobrar de tamanho a cada 5 anos, em 2012 a CGI fez a aquisição da gigante britânica Logica por US\$ 2,7 Bilhões, tornando-se assim a naquele momento a 5º maior empresa de TI do mundo e a maior empresa de tecnologia do Canada.

Com um faturamento anual superior a US\$ 11 bilhões, presente em mais de 41 países e aproximadamente 71,000 membros no mundo a CGI prove serviços de consultoria em Tecnologia da Informação, como também boa parte de seu faturamento provém de serviços de aplicação. Além disso, a CGI também desenvolve produtos de telecomunicações, saúde, óleo e gás, logística, varejo, etc.

Seus clientes basicamente são compostos por empresas públicas e privadas. Atualmente a reciprocidade de negócios para a CGI com seus fornecedores e principalmente com seus fornecedores de telecomunicações (ex.: Bell Canada, Vodafone, AT&T, etc.) representa cerca de 35% de seu faturamento Global, porém vale ressaltar que o volume de compras destas empresas para com a CGI representa algo em torno de 10 vezes mais do que o volume de compras da CGI para com eles.

De acordo com os entrevistados, atualmente a CGI gerencia o seu processo de compras estratégicas e reciprocidade de negócios, envolvendo os principais executivos informados do projeto e em sua fase final, solicita a aprovação dos mesmos com base em sua recomendação e informações disponíveis tais como: Volume de Compras x Volume da Reciprocidade de

Negócios x Relacionamento e Projeto Futuros “*Pipeline*”. Desta forma, os executivos conseguem ter a visibilidade do todo, antes de tomarem qualquer tipo de decisão para o negócio.

4.3 HEWLETT-PACKARD COMPANY

Fundada em 1938 por 2 jovens engenheiros eletrônicos nos Estados Unidos, Dave Packard e Bill Hewlett ambos estudantes da tradicional Universidade de Stanford, se conheceram em um acampamento no Colorado. A amizade dos dois foi se tornando cada vez mais robusta, até que eles decidiram investir 538 dólares para montar o primeiro produto da então desconhecida Hewlett Packard “HP”.

O produto em questão era um oscilador de áudio, que na época foi batizado como HP 200A. O produto foi fabricado na garagem de suas residências na cidade de Palo Alto na Califórnia. Na época este produto (oscilador de áudio), representou uma grande inovação tecnológica, consequentemente considerado uma grande inovação de ruptura tecnológica com base em custo, performance, escalabilidade, modelo, etc.

Devido ao grande sucesso e repercussão do produto, um dos primeiros e principais clientes da HP naquela época foi nada mais e nada menos que a Walt Disney, na qual fez a aquisição de algumas unidades do oscilador de áudio, visando testar o áudio de seu filme de animação chamado Fantasia. Este filme foi considerado um dos maiores clássicos da história do cinema mundial.

Devido ao seu grande sucesso e rápido crescimento no mercado, em 1939 Bill e Dave fundaram a Hewlett Packard Company. Com base na boa repercussão que a marca e seus produtos causaram na região, principalmente em torno da alta tecnologia dos arredores da Stanford, a região foi batizada como Vale do Silício. Posteriormente a HP iniciou a produção de calculadoras e em torno de 1972, a marca lançou um computador para atender as demandas das empresas.

Anos depois, a HP se estabeleceu com um forte competidor no mercado de computadores e na década de 1990 no ramo de impressoras. O ano de 2000 foi um divisor de águas para a HP, que através da fusão e aquisição com a gigantesca Compaq, se tornou umas das principais empresas de tecnologia no mundo juntamente com a IBM.

Visando o crescimento orgânico e melhor atender as necessidades de seus clientes, através de uma excelente prestação de serviços e competitividade, a HP continuou fazendo fusões e aquisições a longo dos anos subsequentes, porém a principal delas foi feita em 2008 quando anunciada fusão e aquisição com a também americana EDS “Eletronic Data Systems”. Multinacional americana que foi criada e crescendo através dos processos de prestação de serviços para a também americana General Motors.

Futuramente e já com a liderança da nova CEO “Meg Whitman” em 2014, a HP anunciou que faria a o projeto de divisão da empresa em 2 empresas distintas, criando assim a Hewlett-Packard Inc. (HP Inc.). Esta divisão da empresa foi criada para o segmento de computadores e impressoras e por outro lado, a Hewlett-Packard Enterprise (HPE) seria responsável por toda a parte de terceirização de serviços.

Somado o faturamento das 2 empresas (HP Inc. e HPE) juntas, em 2014 estas empresas tinham um faturamento aproximado de US\$ 100 bilhões / ano, porém com uma tendência muito grande de queda na qual fez com que a empresa uma vez mais, criasse uma outra subdivisão pós fusão com a CSC, criando assim a “DXC Technology”, resultante também da fusão com a americana “CSC” e “HPE”. Atualmente somando todas as empresas do grupo HP, os mesmos estão presentes em mais de 50 países, com uma equipe de aproximados 200 mil membros no mundo e suas empresas figuram entre as principais empresas de TI do mundo.

Nos últimos anos, foi identificado que a reciprocidade de negócios da HP com seus fornecedores de telecomunicações representa aproximadamente 25% de seu faturamento total, principalmente quando se refere aos seguintes fornecedores: América Móvil (Telmex, Claro, Telcel, etc.), Telefônica, AT&T, Verizon, etc. Foi identificado também, que em média a cada US\$ 1,00 gasto pela HP, estes fornecedores gastam aproximados US\$15 ~ US\$ 25 com a HP.

Na HP, de acordo com os entrevistados o processo de decisão pós licitação “*RFP = Request for Proposal*” é conduzido de forma bem transparente e formal, fazendo com que todos os envolvidos tenham o mesmo nível de informações durante todo o projeto. Em sua fase final, os executivos que em sua grande maioria eram liderados pelo Vice-Presidente Executivo também conhecido como *Chief Executive Officer*, é quem toma a decisão final para seleção do fornecedor do projeto com base nas informações relacionados dos projetos, clientes, seus benefícios e possíveis impactos, sejam eles positivos e negativos.

4.4 ATOS ORIGIN

Empresa europeia de origem francesa resultante de diversas fusões e aquisições, matriz situada em Bezons, França. Atualmente a Atos possui cerca de 100,00 funcionários em mais de 73 países e um faturamento anual de aproximados €13 bilhões. A Atos é especialista em serviços transacionais de alta tecnologia, tais como: comunicações unificadas, nuvem “*cloud*”, base de dados “*big data*”, e segurança digital. A empresa foi fundada em 1997 através da fusão da Atos com a então holandesa Origin B.V. Posteriormente em 2004, o grupo fez a aquisição da “KPMG Consulting” e já em 2011 a aquisição da divisão de serviços de tecnologia da Siemens, na qual fez com que a operação da empresa dobrasse de tamanho.

Dando sequência no plano de crescimento do mercado de TI da Atos, em agosto de 2014 a Atos anunciou a fusão com a também multinacional francesa Bull e alguns meses mais tarde em dezembro de 2014, foi anunciada a fusão da até então divisão de serviços da americana Xerox. Com estas 2 novas aquisições, o faturamento da Atos tornou-se consideravelmente robusto e a capilaridade na prestação de serviços, se tornou um grande diferencial para seus clientes.

Uma das missões e objetivos da Atos é ser uma empresa do futuro, através da junção e parcerias de pessoas e tecnologia. Desta forma, podendo ser um parceiro importante para a transformação digital das empresas, fornecedores e parceiros. Com forte presença global e alta capilaridade, a Atos é bem reconhecida no mercado por conseguir atender demandas e necessidades de seus clientes de forma única e transparente, garantindo assim a satisfação de seus clientes.

A Atos é o parceiro oficial dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos desde 1992. A Atos opera sob as seguintes marcas a nível mundial: Atos Worldgrid, Bull, Canopy, Unify e Wordline. Com a Atos Origin a situação não é muito diferente quando comparada a reciprocidade de negócios existente entre as 2 outras empresas (HP e CGI) abordadas neste estudo, uma vez que o seu principal cliente na Europa, uma empresa chamada “Orange”, representa quase 30% de seu faturamento global e somando todos os demais fornecedores o faturamento é ainda mais expressivo, representando assim aproximados 42% do seu faturamento total.

Na Atos o processo de decisão para escolha de um fornecedor com reciprocidade de negócios, é feito pelo executivo de compras em conjunto com o presidente da operação, uma vez que o fornecedor pré-selecionado tivesse as melhores condições técnicas e comerciais para aquele

projeto. Existe uma única exceção, na qual aplica-se apenas para o fornecedor Orange (Multinacional francesa de telecomunicações), uma vez que o mesmo representa um grande percentual do faturamento da empresa, neste caso fazendo com que os principais executivos tomassem a decisão do projeto que em sua grande maioria é relacional e como base nos impactos do negócio entre ambas as empresas (Atos e Orange).

Para esta coleta de dados, foram entrevistados 15 executivos das 3 empresas de Tecnologia da Informação na qual possuem reciprocidade de negócios com as operadoras de telecomunicações, sendo eles:

- 5 executivos da CGI;
- 5 executivos da Atos Origin;
- 5 executivos da Hewlett-Packard;

Estes executivos foram selecionados de forma intencional, levando em consideração a experiência profissional, departamento, envolvimento, participação e influência nos projetos de compras estratégicas e reciprocidade de negócios. Além disso, os entrevistados também conhecem o processo de gestão de cadeias como um todo.

De acordo com Demeester (2014), os executivos de operações e compras tem não somente acesso direto aos líderes das empresas de todos os níveis, mas como também com os demais colaboradores, clientes, fornecedores, etc. possibilitando a eles, uma visão mais abrangente da gestão de cadeia e seus possíveis impactos na organização. Isto posto, este foi o motivo na qual os mesmos foram selecionados para este trabalho. Já para Oaksford (2003), na amostragem e seleção dos entrevistados, as perguntas devem ser apresentadas aos entrevistados de forma similar aos que os mesmos enfrentam quase que diariamente em sua rotina de trabalho.

Por solicitação dos entrevistados, os nomes dos mesmos serão preservados e mantidos como confidenciais e o mesmo aplica-se para o conteúdo das entrevistas que foram gravadas e armazenadas, afim de contribuir e melhor suportar este estudo. Em contrapartida, os entrevistados concordaram em divulgar o nome das empresas, segmento de atuação, cargos, tempo de experiência, etc. visando um maior embasamento para este estudo e seus respectivos resultados.

O Quadro 7 visa ilustrar, sintetizar e explicar de uma forma mais clara e objetiva a robustez das empresas que fazem parte deste trabalho. O perfil dos executivos intencionalmente selecionados e entrevistados, conforme ilustrado no Quadro 7.

Descrição	CGI	Hewlett-Packard	Atos Origin
Origem	Canada	Estados Unidos	França
Presença	Global (+41 países)	Global (+50 países)	Global (+73 países)
Faturamento	US\$ 11 Bilhões/ano	US\$ 100 Bilhões/ano	US\$ 20 Bilhões/ano
Reciprocidade	Sim, 10 vezes	Sim, 10 ~ 25 vezes	Sim, 10 vezes
Ramo	Tecnologia da Informação	Tecnologia da Informação	Tecnologia da Informação
Entrevistados			
Nome	Empresa	Cargo	Experiência (Anos)
1	CGI	Diretor de Clientes	+30 anos
2	CGI	Diretor de Facilities	+25 anos
3	CGI	Gerente de Telecom	+20 anos
4	CGI	Diretor de Operações	+20 anos
5	CGI	Diretor Financeiro	+15 anos
6	Atos	Diretor Presidente	+35 anos
7	Atos	Diretor de Operações	+25 anos
8	Atos	Diretor Comercial	+20 anos
9	Atos	Compras & Facilities	+23 anos
10	Atos	Gerente de Compras	+30 anos
11	HPE	Diretor Comercial	+20 anos
12	HPE	Diretor de Canais	+ 27 anos
13	HPE	Gerente de Compras	+26 anos
14	HP (DXC)	Diretora de SW	+30 anos
15	HP (DXC)	Diretor de Clientes	+20 anos

Quadro 7: Empresas e Entrevistados. Fonte: Selecthub 2018, adaptado pelo autor.

O primeiro entrevistado, classificado como entrevistado “1” foi o executivo da multinacional Canadense, com mais de 30 anos de experiência em empresas de TI, tendo atuado como: Consultor, Desenvolvedor de Sistemas, Diretor de Operações, Diretor de Tecnologia da Informação, Diretor de Compras e Facilities e atualmente está como Diretor de Clientes. Responsável por toda a entrega e qualidade dos serviços aos clientes finais da CGI no Brasil, bem como responsável por manter e ampliar a base instalada e respectivamente os contratos com os clientes existentes e também responsável pelo nível de satisfação dos clientes para com a qualidade dos serviços prestados pela CGI.

O segundo entrevistado, classificado como entrevistado “2” já foi o responsável pelo departamento de compras na Logica (antes da Fusão com a CGI) até o ano de 2012. Tendo atuado também em outras multinacionais de TI, tais como: KPMG, Capgemini, CPM, etc.

Possui mais de 25 anos de experiência em compras e atualmente é o responsável por Facilities na CGI Brasil.

O terceiro entrevistado, classificado como entrevistado “3” faz parte da equipe de TI da CGI no Brasil, reportando-se ao Vice Presidente de TI da região (Portugal, Espanha, França e Brasil). O mesmo é responsável por toda a operação de software, hardware, serviços e telecomunicações na empresa. Anteriormente o mesmo já atuou em empresas como Atos Origin, Sky, entre outras.

O quarto entrevistado, classificado nesta entrevista como entrevistado “4” atualmente é o Diretor de Operações da CGI no Brasil reportando-se ao Presidente da subsidiária no Brasil. O mesmo é responsável pelas operações internas e externas da empresa e pela qualidade dos serviços prestados da companhia. Qualidade, Gerentes de Projetos, Auditorias são alguns dos departamentos sob a gestão deste executivo. Anterior a CGI, o mesmo já havia trabalhado em outras empresas tais como: EDS, HP, Tivit, entre outras.

O quinto entrevistado, classificado nesta entrevista como entrevistado “5” atualmente é o Diretor Financeiro da CGI Brasil. O mesmo atualmente reporta-se ao Presidente da operação local e também ao Vice-Presidente Financeiro das Américas (Unidade de Negócio na qual a CGI Brasil se encontra). Com um time de aprox. 25 recursos, o mesmo é responsável pelo departamento de Finanças como um todo da subsidiária no Brasil. Antes de sua chegada a CGI, ele já atuou em empresas como E&Y (Ernst & Young), Accenture, HP México e atualmente CGI Brasi.

O sexto entrevistado, classificado como “6” é o Presidente da operação no Brasil e possui muitos anos de experiência, como gestor de grandes multinacionais no Brasil e em seu país de origem “França”. Antes de sua chegada na Atos Origin Brasil, ele já havia atuado em algumas outras empresas como: Orange, Siemens, Vodafone, Bull, etc.

O sétimo entrevistado, classificado como “7” atualmente é o diretor de operações da subsidiária no Brasil e tem uma história profissional muito legal, pois iniciou suas atividades como estagiário na empresa e após passar por diversos departamentos e cargos diferentes, esta a cargo das operações da empresa no momento. Segundo rumores, o mesmo está sendo preparado para ser o novo presidente da operação.

O oitavo entrevistado, classificado como “8” atualmente é o Diretor Comercial da empresa, voltado 100% aos clientes finais. O mesmo tem como um dos seus principais objetivos, fazer com que a empresa dobre de tamanho nos próximos 5 anos, o que em suma representa um crescimento anual de aproximados 20% ao ano. O mesmo já passou por diversas empresas de tecnologia, tais como: IBM, Accenture, Google, Facebook, etc.

O nono entrevistado, classificado como “9” é um executivo de compras, na qual é responsável por compras por todos os países das Américas, tais como: Estados Unidos, México, América Latina, etc. Dentro de sua estrutura, o mesmo possui os departamentos de facilities e compras, organizados de acordo com a estrutura da BU em cada país e região. O mesmo é brasileiro, porém com grande experiência internacional.

O décimo entrevistado, classificado como “10” também é um executivo de compras com mais de 20 anos de experiência em empresas dos seguintes segmentos: Automobilístico, Bens de Consumo, Tecnologia da Informação, etc. Atualmente o mesmo está na posição de Líder Regional de Compras e Facilities na Atos Origin, sendo responsável por toda a América Latina.

O décimo primeiro entrevistado, denominado aqui como “11” é o Diretor Comercial da empresa, responsável por todos os segmentos e produtos da HPE no Brasil. Atualmente 50% do seu faturamento é representado por *Hardware & Software*. Antes de sua chegada na HPE ele já havia trabalhado em outras grande multinacionais e empresas dos ramos de telecomunicações também.

O décimo segundo entrevistado, denominado aqui como “12” atualmente é o Diretor de Canais responsável por todas as vendas e distribuidores da HPE no Brasil. De acordo com as políticas atuais de vendas da HPE, as pequenas e médias empresas com faturamento inferior a R\$ 1 Milhão de reais mês, apenas conseguem efetuar a compra dos produtos via um canal autorizado ou seja revenda ou distribuidor autorizado.

O décimo terceiro entrevistado, denominado aqui como “13” atualmente é o Gestor de Compras da Atos Origin. Com quase 30 anos de experiência já tendo atuado na liderança de compras de algumas empresas, tais como: General Motors, EDS, Hewlett-Packard, etc.

A décima quarta entrevistada, aqui classificada como “14” atualmente trabalha na DXC (Unidade de Negócios do Grupo Hewlett Packard para a prestação de serviços) e já foi responsável por toda a cadeia de suprimentos desta multinacional na América Latina desde a fusão da Hewlett-Packard com a EDS em 2009. Atualmente ela é a Diretora de Software no Brasil, reportando-se direto ao presidente da unidade de negócio local.

O décimo quinto entrevistado e neste trabalho classificado como “15”, possui uma carreira um pouco mais extensa e iniciou a mesma como *Trainee* em *Supply Chain* (Gestão de Cadeias) na Unilever, por onde esteve por aproximados 15 anos. Posterior a isto, o mesmo atuou em empresas de Tecnologia da Informação, Construção Civil e atualmente presta consultorias para grandes empresas, com o objetivo de obter redução de custos, otimização dos processos, etc. além da melhoria e eficácia operacional.

Desta forma, toda a informação coletada nas entrevistas foi importante para basear e suportar a continuação deste trabalho. Após este processo, pode-se definir e fazer a estruturação do seguinte roteiro para melhor suportar as demandas dos projetos de compras estratégicas com reciprocidades de negócios nos casos e projetos futuros. Todas as entrevistas deste estudo, foram gravadas, armazenadas e transcritas, totalizando um total de aproximadamente 3:45 horas, permitindo assim que o material seja futuramente analisado e quando necessário, uma vez que aprovado pelas empresas e entrevistados aqui citados, afim de melhor suportar as futuras pesquisas sobre este tema.

Segundo LeCompet (2000), o primeiro passo para uma boa análise de dados qualitativa, são que os dados coletados estejam imparciais. Já na segunda fase, a classificação e organização dos dados é absolutamente necessária para a análise. Especificamente neste trabalho, os dados foram trabalhados, arquivados e armazenados na mesma base de dados das tabelas de classificação criadas, possibilitando assim fazer o cruzamento das respostas dos entrevistados com a literatura existente.

5. ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo explorará a análise dos dados sob duas perspectivas. A primeira analisando os fatores sob a perspectiva dos respondentes. Em seguida, faz-se a análise dos casos consolidados, individualmente em um primeiro momento e em seguida analisando os casos de forma cruzada.

A literatura apresenta diversas opções de alinhamento estratégico e criação de valor. Para a operação e produção. Em suma, todos eles possuem o mesmo objetivo em comum, que são a criação de valores para as organizações e ou pessoas e isto, pode ser feito através do alinhamento estratégico. Neste caso a literatura está alinhada com os dados coletados, conforme depoimento do entrevistado “1” a seguir:

O entendimento depende do alinhamento das informações e divulgação da estratégia. A necessidade faz com que as ações sejam coerentes ao negócio, todavia tem que haver uma divulgação constante dos objetivos com a atuação atual versus o resultado atingido versus o resultado esperado. (ENTREVISTADO 1, 2018).

Segundo o entrevistado “5”, a adaptação de cada alinhamento estratégico depende não só das possibilidades que estão chegando, mas como também dos recursos e capacidades inerentes para as organizações e das oportunidades dos ambientes externos. Para Moori (2014), alinhamento estratégico normalmente é tratado como algo de nível estratégico e as diretrizes vem da liderança, que é cascadeada para os membros das organizações e isto é muito conhecido como modelo de alinhamento estratégico ou em inglês “*Strategic Alignment Model (SAM)*”.

Segundo Cao (2010), muitos executivos nomeadamente presidentes de organizações veem o alinhamento estratégico, como um importante alinhamento entre os negócios e os níveis funcionais de operações e de estratégia. Podendo ser utilizados com um enorme ferramental o alinhamento estratégico pode criar vantagem competitiva para as empresas e este tema, foi abordado e mencionado por todos os entrevistados deste trabalho.

5.1.1. Compartilhamento de Informações

De acordo com Griffith (2016), como resultado de suas pesquisas sob o impacto do compartilhamento de informações versus o desempenho das equipes, foi identificado que a

liderança pode encorajar os membros sobre o compartilhamento das informações dentro de uma organização em um canal transparente e efetivo melhorando assim a performance da equipe como um todo. Boa parte dos entrevistados deste trabalho, mencionam que o compartilhamento de informações é importante, porém nem sempre acontece de forma esperada.

O compartilhamento de informações é fundamental para o engajamento de todos, no nosso caso passamos a compartilhar os indicadores financeiros entre as diversas camadas da organização e com eles, explicamos a função de cada um no atingimento das metas (ENTREVISTADO 7, 2018).

Nesta pesquisa observa-se também que as empresas e profissionais tem discursos bem similares em relação ao compartilhamento de informações, mas foi identificado que o que normalmente acontece é o inverso. O não compartilhamento das informações por diversos motivos diferentes, como por exemplo, por falta de canais e meios apropriados de comunicação que atinja a todos os níveis da organização de forma simples e eficaz.

Na gestão de cadeias por exemplo e segundo Wu (2012), a falta de informação afeta a negociação dos compradores, deixando assim de obter o melhor negócio possível para a organização. Neste estudo foi identificado também, que o compartilhamento da informação não somente aumentaria a possibilidade de o comprador efetuar uma boa negociação em questão de valores, mas também que a qualidade e nível de serviços do produto ou serviço em questão poderia ser muito melhor.

5.1.2. Colaboração

Segundo Masego (2018), duas partes em conjunto podem criar muito mais oportunidades e colaboração do que uma única pessoa. Isto pode até permitir que uma pessoa, recomende a outra ressaltando suas competências e habilidades para uma determinada organização ou pessoa, potencializando assim ainda mais a probabilidade de um negócio de sucesso. Foi identificado que a colaboração alavanca novas oportunidades e eventualmente novos negócios, porém em contrapartida, ainda existem algumas empresas e ou departamentos que ainda não tiram proveito da colaboração para seu benefício, fazendo com que cada departamento se torne uma microempresa dentro de uma organização (LEVÄSLUOTO; HYYTINEN; TOIVONEN, 2017, p. 34).

Quando existe colaboração entre as equipes, empresas e executivos a probabilidade e taxa de sucesso pode chegar bem próximo a 100%. Isto posto diversas empresas atualmente fazem inúmeras campanhas e eventos para estimular a participação e colaboração entre as pessoas. (ENTREVISTADO 3, 2018).

Desta forma, entende-se que a maior parte das organizações tem ciência de que a colaboração é necessária e utilizam algumas formas e metodologias, para fazer com que isso efetivamente aconteça. Atualmente ainda existem empresas e ou organizações que apenas pensam em sua função, responsabilidade e não no impacto de sua atividade na cadeia como um todo. Por esses e outros motivos, vale ressaltar que os estudos de Griffith (2005), demonstram a importância do estímulo da colaboração entre os indivíduos, visando uma melhor satisfação dos clientes e envolvidos no processo de colaboração e consequentemente, aumentado a participação de mercado e base instalada com aquele cliente específico e possivelmente também com os demais clientes.

5.1.3. Parcerias

De acordo com Gallear (2015), as parcerias em muitos casos endereçam os problemas regulatórios, mão-de-obra qualificada e mais do que isso, fazem com que os membros tenham uma maior colaboração entre as partes. Podendo assim, promover e atingir objetivos em comuns tais como: mão-de-obra específica, mão-de-obra mais qualificada, maior eficiência, maior produtividade, melhor desempenho financeiro e uma baixa taxa de absentismo.

Atualmente frente a alta competitividade no mercado, as empresas optam por fusões e aquisições, porém quando isso não é possível ou até mesmo interessante, uma ótima opção é a criação de parcerias estratégicas. (ENTREVISTADO 2, 2018).

Neste trabalho os entrevistados mencionaram que atualmente, uma empresa sem sólidas parcerias e parcerias estratégicas, tendem a não ser tão competitivas quanto seus concorrentes de mercado. Desta forma, para que uma organização possa prosperar com todas estas novas tendências, tecnologias, mudanças de mercado, alianças e parcerias robustas devem ser criadas, fazendo com que as empresas se complementem e passem a atender seus clientes de maneira mais estruturada. Um bom exemplo disso, é o da HP com a Walt Disney durante o início da HP para a criação do filme Fantasia, na qual a Walt Disney confiou e apostou na estratégia da HP no desenvolvimento do oscilador de áudio utilizando serviços e produtos HP.

Nas últimas 2 décadas parcerias estratégicas tais como, alianças, fusões e aquisições, etc. cresceram muito em todos os mercados, mas principalmente nos mercados emergentes e no segmento de TI. O volume de fusões e aquisições, parcerias internacionais, parcerias locais, parcerias entre líderes, presidentes, colaboradores, diretores, gerência, etc. fez com que as pessoas abrissem os olhos e enxergassem muitas oportunidades na colaboração e parcerias. (ZARB, 2012, p. 70).

5.1.4. Relacionamento

Nos dias de hoje, o relacionamento e parceria entre as pessoas e organizações é importante e algumas empresas optam por relacionamentos mais longos e duradouros, permitindo-os a traçarem as metas e objetivos de curto, médio e longo prazo (ENTREVISTADO 2).

Para Richards (2017), a grande maioria dos clientes prefere ter um relacionamento colaborativo com seus prestadores de serviços, porém para isso tem de se levar em consideração como tal interação é possível no início de um novo relacionamento, seja ele financeiro ou não. Segundo ele, a colaboração simplesmente não acontece de uma forma inesperada, é necessário muita dedicação, paciência e suporte, porém os resultados obtidos são significativos e valiosos para as partes envolvidas.

5.1.5. Satisfação do cliente

Para Yildiz (2017), a satisfação é o resultado obtido através de uma série de fatores e composições distintas, dentre estes as principais são: qualidade dos serviços e produtos, lealdade, confiança, parceria, etc. De forma geral, a literatura aborda profundamente este tema e o resultado e itens importantes normalmente são bem similares. Neste estudo foi identificado também que todos os entrevistados falam da importância de obter a satisfação do cliente, seja cliente interno ou cliente final. Neste estudo, 5 itens foram identificados como os principais para obter a satisfação do cliente.

É importante manter a satisfação do cliente, para que o mesmo não busque outras opções de empresas no mercado e para que o mesmo permaneça disposto a colaborar em conjunto buscando melhorias para ambas as empresas (ENTREVISTADO 4, 2018).

De acordo com as respostas dos executivos obtidas nas entrevistas deste estudo, o Quadro 8 foi desenvolvido para melhor ilustrar os principais itens discutidos e enfatizados pelos entrevistados neste estudo. Ressaltando a importância de cada tópico em projetos de compras estratégicas e reciprocidade de negócios, provendo assim uma melhor visibilidade dos itens identificados neste estudo como fundamentais, para a execução e conclusão de sucesso dos projetos de compras estratégicas e reciprocidade de negócios.

Com base nas informações coletadas neste estudo, foi identificado que alguns tópicos são mais relevantes durante o processo de compras estratégicas envolvendo reciprocidade de negócios. Visando que as empresas antes de iniciar as atividades relacionadas ao projeto, validem e trabalhe nos seguintes tópicos conforme descritos no Quadro 8.

Descrição / Entrevistado	A	B	C	D	E	F	G	H	Total
Alinhamento Estratégico	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Compartilhamento de Informações	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Colaboração	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Interdependência	X			X					2
Objetivos em Comum	X		X			X			3
Parceria (Estratégica)	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Relacionamento (Estratégico)	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Satisfação	X	X	X	X	X	X	X	X	8

Quadro 8: Principais Fatores. Fonte: Elaborado pelo autor.

Além disso, foi possível identificar também que alguns dos principais tópicos mencionados pelos entrevistados, estão relacionados uns aos outros. Fazendo com que desta forma, o processo como um todo esteja interligado e fazendo com que cada etapa do processo seja levada em consideração para a conclusão e sucesso do projeto como um todo. É importante mencionar também, que preferencialmente a ordem dos tópicos mencionados no Quadro 8 sejam seguidas, já que normalmente os projetos iniciam-se com o alinhamento entre as partes e posteriormente com o compartilhamento da informação e assim por diante.

Com base nas conversas e entrevistados, foi identificado que atualmente para atingir o sucesso, as empresas cada vez mais buscam e visam o compartilhamento de informação, colaboração, alinhamento estratégico, objetivos em comum, parcerias e relacionamento visando o mesmo objetivo que é a satisfação do cliente e consequentemente o sucesso. Todos os entrevistados sem exceção, mencionaram no mínimo 2 a 3 destes tópicos durante as entrevistas, conforme segue:

O sucesso é atingido de forma mais rápida e significativa, quando conquistamos a satisfação dos clientes através do compartilhamento da informação, tornado os clientes mais do que simplesmente uma fonte de receita e sim em parceiros de negócios (ENTREVISTADO 3, 2018).

Quando se une a colaboração, parceria, objetivo e um time qualificado, fica muito mais fácil e prazeroso conquistar os objetivos, ainda mais tratando de desafios complexos e impactantes para o negócio da empresa, resultados e seus clientes finais (ENTREVISTADO 4, 2018).

Uma equipe motivada e colaborativa, significa 50% de sucesso na conquista do objetivo. Os outros 50%, são atingidos de forma colaborativa e em harmonia entre equipe, empresa, líder e cliente, fazendo com que o dia-a-dia dos envolvidos seja muito mais leve e agradável (ENTREVISTADO 1, 2018).

Em um mundo tão competitivo, não creio que uma empresa na qual não tenha colaboradores engajados, determinados e trabalhando conjuntamente com o mesmo objetivo, não conseguirão atingir o objetivo final com maestria (Entrevistado 2, 2018).

5.2. Análise consolidada dos casos

A partir dos dados coletados, procurou-se analisar os casos de forma individual e posteriormente de forma comparativa. Assim, o quadro 9 visa mostrar de forma resumida como cada uma das empresas atua de acordo com os objetivos secundários deste trabalho identificando os fatores decisores e como os atores (entrevistados) compreendem a reciprocidade de negócios em suas respectivas organizações, conforme ilustrado no quadro 9.

Descrição	CGI	Atos	HP
Identificar os principais fatores decisores em um processo de compras estratégicas e reciprocidade de negócios e como se relacionam para otimização e produtividade;	Faturamento entre ambas as empresas; Impacto no negócio; Proximidade e parceria a longo prazo;	Verificar se a Orange não provê o tipo de serviço; Verificar se tem um parceiro que possa suportar a venda através da Orange;	Preços, benefícios para ambas as empresas, etc.; Estratégia das empresas; Histórico e relacionamento; Faturamento das empresas;
Identificar como os atores compreendem a reciprocidade de negócio entre clientes e fornecedores dentro de suas organizações;	Parceria ganha-ganha; Relacionamento a curto, médio e longo prazo; Planejamento futuro;	Relacionamento a longo prazo, priorizando a compra através de seu principal cliente e fornecedor;	Relacionamento a longo prazo, parcerias estratégicas; Algo que tenha que ser interessante para ambas as partes;

Quadro 9 - Dentro de Casos. Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi possível identificar que as empresas estão bem equiparadas em alguns quesitos, porém quando tange aos itens interdependência e parceria a Atos, HP e a CGI estão similares. Outro ponto identificado neste quadro é de que a Atos é a empresa que demonstrou uma maior preocupação no quesito relacionamento e faturamento, destoando-se assim das demais empresas abordadas neste estudo.

Com base nos quadros 8 e 9 deste estudo, foi criada também a figura 5, na qual visa melhor ilustrar, de uma forma simplificada, como as organizações e seus respectivos executivos tomam as decisões em seus projetos de compras estratégicas, fazendo com que estes aspectos sejam facilmente identificados. Além disto, o objetivo é sintetizar de forma clara como cada organização se preocupa em relação a sua estratégia, parceiros, fornecedores e relacionamento a longo prazo. Diante disto, foi possível notar a diferença de cultura e critérios de cada organização e seus executivos.

Na figura 5, foi identificado também que a Atos foi a única empresa abordada neste assunto, que de uma forma ou outra, não identificou a qualidade e o custo como fator importante para a sua decisão, uma vez que isso é compensando e balanceado em seu faturamento de vendas para com a Orange. Porém uma coisa é bem clara e transparente para todas as empresas, que é a redução do ciclo de vida útil do projeto.

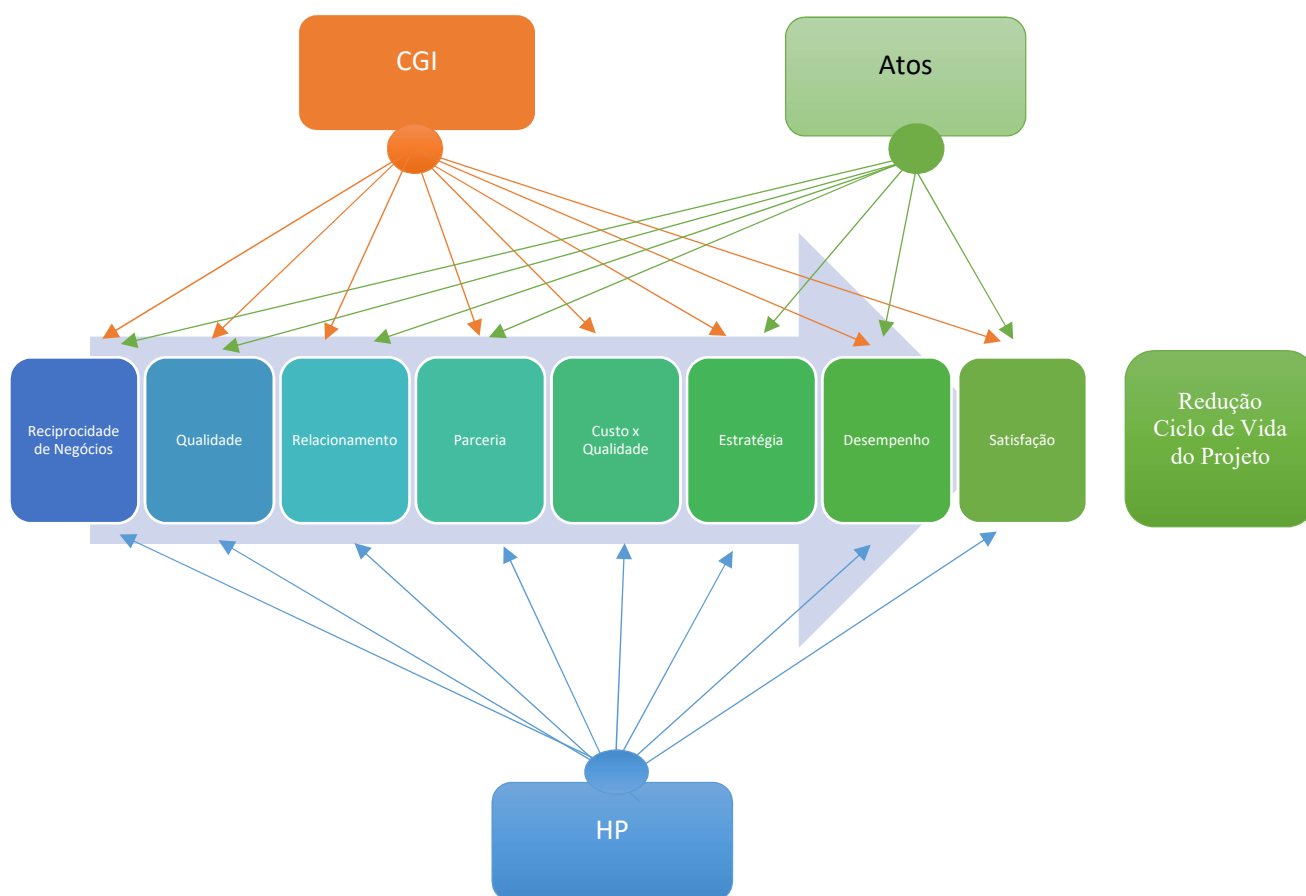


Figura 5: Matriz fatores decisores. Fonte: Elaborado pelo autor.

Durante o compartilhamento destes materiais pelos entrevistados, foi identificado que o poder e tamanho da reciprocidade de negócios eram mais favoráveis para as empresas de telecomunicações do que para as empresas de TI, uma vez que elas compram muito mais das empresas de tecnologia da informação do que o contrário. A contribuição prática extraída desta pesquisa, foi a criação do roteiro possibilitando que os gestores em projetos futuros utilizem o mesmo, para melhor suportar as tomadas de decisões e processos a serem seguidos.

Diante das informações, fatores decisores, argumentos, critérios, fatos, etc. coletados durante as entrevistas e durante todo este estudo, foi possível identificar que uma vez que a estratégia da empresa e a condução dos projetos seja feita de forma coerente e com base nas políticas, culturas, processo, etc. de cada organização, o projeto de compras estratégicas com reciprocidade de negócios poderia sim ser conduzido de forma mais eficaz. A figura 6, ilustra de forma simples e resumida a diferença no ciclo de vida útil de um projeto de compras estratégicas com reciprocidade de negócios padrão, com um projeto na qual segue o roteiro, tópicos e fatores abordados ao longo deste estudo.

Isto posto, é possível identificar uma grande redução no prazo total do projeto de aproximadas 12 semanas ou aproximados 40% em média em ganho de produtividade. Levando em consideração um projeto de compras estratégicas de 6 fases, o aumento de produtividade mais significativo é reconhecido principalmente em 3 fases tais como: Identificação da Oportunidade, Planejamento das Atividades e na Execução das Atividades.

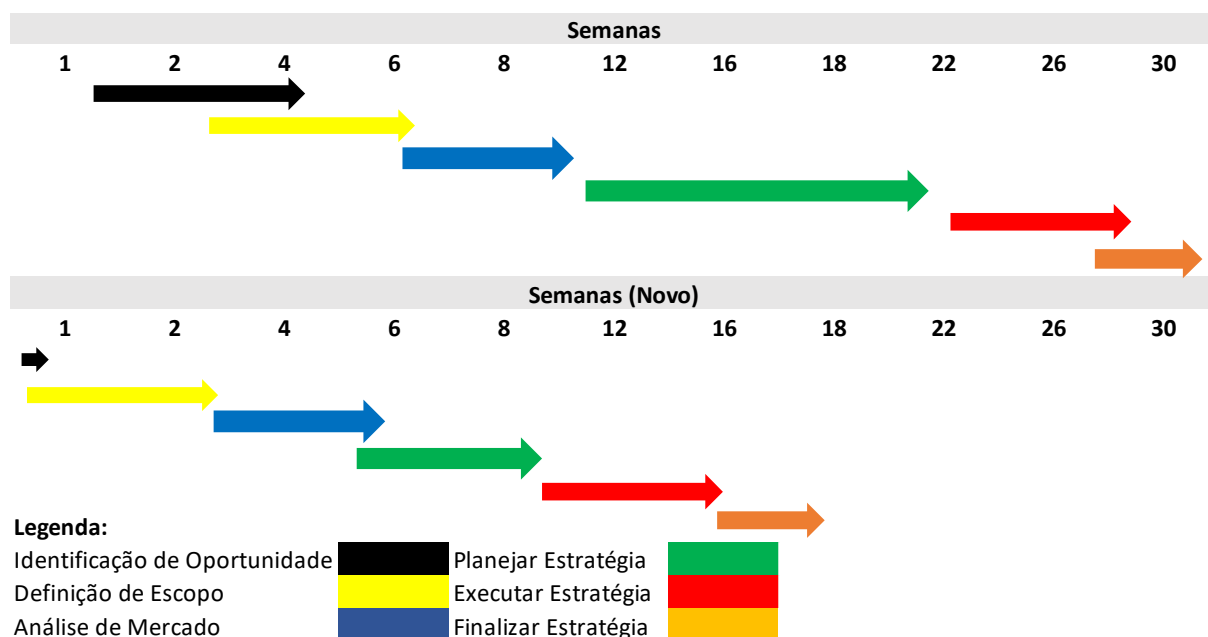


Figura 6: Ciclo de vida útil projetos de compras estratégicas com reciprocidade de negócios. Fonte: CGI 2017, adaptado pelo autor.

6. CONCLUSÃO

Em linhas gerais as respostas dos entrevistados foram muito similares em quase todos os aspectos e com base nisso, interpreta-se que as 3 empresas abordadas neste estudo têm uma metodologia e forma de trabalharem com os seus clientes e fornecedores de forma similar. Vale ressaltar também que as 3 empresas aqui mencionadas possuem reciprocidade de negócios / dependência mútua com seus clientes.

O mercado e seus consumidores estão se tornando cada vez mais rigorosos e competitivos e consequentemente, fazendo com que as empresas se reinventem e busquem novos meios e metodologias para manter e atrair clientes. Nos últimos anos, as empresas vêm vivenciando estas transformações tecnológicas, novas demandas, novas tendências, etc. de uma forma mais intensa e muitas delas, estão utilizando destes atributos como um aprendizado e um constante período de transição.

Diante de tantas transformações no mercado como um todo, fazendo com que as empresas se tornem cada dia mais competitivas e devido ao significativo aumento das fusões e aquisições especificamente falando dos mercados de telecomunicações e TI, as empresas mais sólidas estão buscando centralizar o departamento de compras, fazendo com que os seus principais e mais complexos projetos sejam conduzidos utilizando a metodologia de compras estratégicas. Existe também algumas particularidades frente a este novo mercado, que por sua vez como resultado das constantes fusões e aquisições, tem se tornado mais comum a reciprocidade de negócios entre as empresas, o que consequentemente faz com que muitos dos projetos de compras estratégicas possuam reciprocidade de negócios.

Durante o processo de entrevistas e conversas com os profissionais participantes deste estudo, todos sem exceção mencionaram a complexidade em conduzir projetos de compras estratégicas e reciprocidade de negócios, uma vez que em sua maioria as empresas aqui abordadas possuem interdependência destes fornecedores e vice-versa e em contrapartida, precisam ser competitivas perante ao mercado e clientes cada vez mais exigentes. Além disso, as empresas também precisam manter de forma saudável a parceria e relacionamento com estes fornecedores, que por sua vez também são seus clientes.

Visando contextualizar melhor e desenhar e concentrar as informações dos entrevistados neste trabalho em um modelo visualmente autoexplicativo, foi criado um roteiro na qual engloba as principais informações apresentadas pelos entrevistados durante este trabalho. O objetivo deste roteiro, é para que o mesmo seja utilizado e operacionalizado pelos executivos de compras em seus projetos, fazendo com que os mesmos usufruam deste roteiro em seus projetos.

Para o Entrevistado 1 por exemplo, este roteiro visa de forma geral que os profissionais envolvidos em projetos de compras estratégicas com reciprocidade de negócios, se atentem a alguns fatores logo no início do projeto, evitando futuros desgastes e impactos no cronograma do projeto. Além disso, o roteiro faz com que os envolvidos no projeto se atentem a cada uma das etapas que mais cedo ou mais tarde irão fazer parte do processo de compras.

Por outro lado, para o Entrevistado 5 o mesmo acredita que colaboração e o compartilhamento de informações, são dois dos principais fatores para que qualquer projeto seja ele de compras ou não, seja um sucesso. Outro ponto também destacado por ele, é o objetivo final, na qual os envolvidos devem buscar o mesmo objetivo e por isso teriam de se unir afim de alcançarem o objetivo final com maestria.

Os demais entrevistados por sua vez, acreditam que sem o alinhamento estratégico, nenhum projeto ou empresa chega muito longe, uma vez que este tipo de alinhamento e compartilhamento de informações é vital para qualquer empreitada. Vale ressaltar também que em unanimidade todos os entrevistados em vários trechos das entrevistas, mencionaram o quão importante é buscar a satisfação dos clientes, uma vez que são eles que trazem receitas para as empresas e eles que ditam as regras e tendências de mercado e suas respectivas demandas.

Isto posto e com base em todos os artigos acadêmicos, entrevistas, experiência profissional, etc. o roteiro abaixo foi desenvolvido visando operacionalizar o contexto de informações abordadas neste estudo para os profissionais de compras. Vale mencionar que o mesmo foi criado para melhor suportar as compras estratégicas e os profissionais envolvidos nos projetos, visando os objetivos que seriam: satisfação do cliente, receita, melhores resultados, redução no ciclo de vida do projeto, entre outros.

De acordo com o resultado obtido através das entrevistas, foi construído um roteiro a partir deste estudo na qual poderá ser utilizado durante um projeto de compras estratégicas com

reciprocidade de negócios, afim de melhor suportar os profissionais envolvidos em projetos futuros, fazendo com que os principais fatores identificados através desta pesquisa sejam abordados. A figura 7 tem como objetivo, ilustrar e otimizar as etapas do projeto.

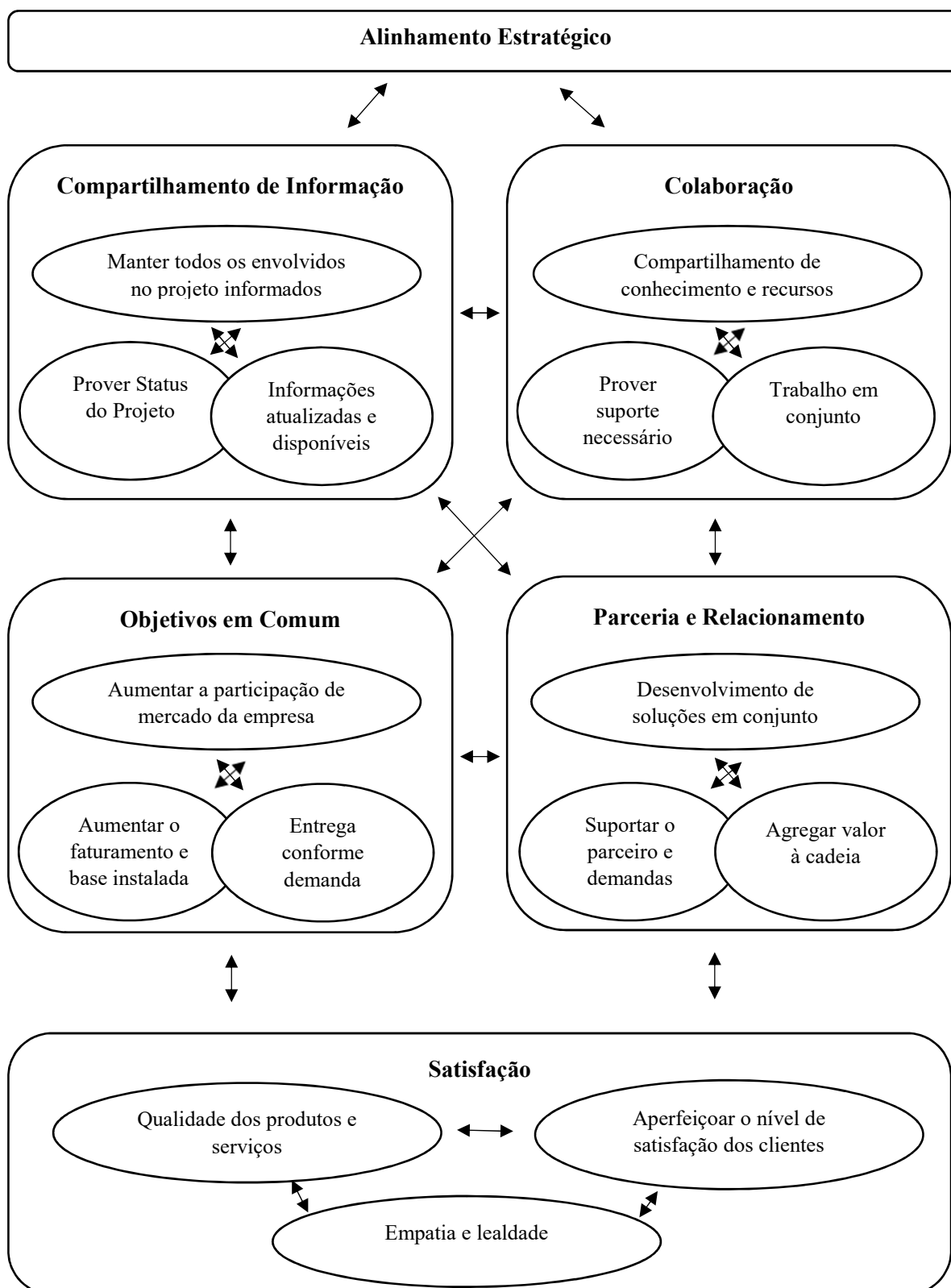


Figura 7: Roteiro. Fonte: Elaborado pelo autor.

Este roteiro pode ser introduzido e implementado como parte da metodologia de compras estratégicas (*Strategic Sourcing*) para os específicos projetos com reciprocidade de negócios, fazendo com que os profissionais envolvidos nestes projetos, possam se beneficiar do resultado deste estudo. Isto faz com que os projetos sejam executados de forma assertiva, com maior visibilidade e eficiência uma vez que este roteiro já foi apresentado, testado e aprovado pelos executivos entrevistados neste estudo.

Este roteiro também pode ser utilizado na forma de *check list*, fazendo com que os profissionais envolvidos no projeto utilizem o mesmo visando serem mais assertivos nos processos de compras, envolvendo reciprocidades de negócios. A intenção para com este roteiro é de que o mesmo seja implementado nas organizações, como parte do processo de compras, fazendo com que os profissionais envolvidos, possam se beneficiar com a utilização do mesmo.

Em linhas gerais afim de operacionalizar este roteiro, os executivos entrevistados neste trabalho sugeriram que o mesmo fosse implementado como parte do processo de Compras Estratégicas (*Strategic Sourcing*) e que também os envolvidos neste tipo de projeto tenham o hábito de validar as premissas e tópicos do projeto antes de iniciarem as atividades. O roteiro em questão foi testado pelo executivo da Atos Origin com a sua equipe em alguns projetos e segundo o mesmo, o resultado foi satisfatório e muito bem visto pelos demais executivos da empresa.

Em suma e visando preservar as informações confidenciais da empresa, este roteiro suportou projetos complexos desta empresa, fazendo com que os mesmos evitassem qualquer tipo de impacto com suas unidades de negócio e equipe comercial, se aprofundando desta forma na comunicação e colaboração entre as partes, além de reduzindo significativamente (número e percentuais não compartilhados devido a confidencialidade das informações) o projeto como um todo. Para os profissionais envolvidos, a operacionalização do roteiro foi feita de forma bem simples e transparentes, acrescentando-o na metodologia de compras estratégicas.

Isto posto e com base em um mercado de constante amadurecimento, o objetivo geral deste estudo buscou analisar quais são os principais fatores e critérios a serem considerados importantes e fundamentais pelos executivos e profissionais de compras em um projeto de compras estratégicas quando se envolve fornecedores com reciprocidade de negócios. Para tal, a metodologia do “Estudo de Caso Múltiplos” foi utilizada, e após intensa análise da literatura e entrevistas com profissionais e executivos extremamente maduros neste assunto, alguns

tópicos foram identificados e considerados os mais importantes para que as partes envolvidas nestes tipos de projeto, consigam tirar o máximo proveito do mesmo durante a sua execução.

Esta pesquisa focou entrevistar profissionais da área de compras com cargo de liderança e com no mínimo 15 anos de experiência, preferencialmente do segmento de TI, uma vez que este trabalho tem maior enfoque na reciprocidade de negócios entre as empresas de Telecomunicações e Tecnologia da Informação. Esta pesquisa apresenta contribuições para o contexto acadêmico, para os profissionais de compras e para as empresas e fornecedores como um todo, fazendo com que os envolvidos em projetos de compras estratégicas e reciprocidade de negócios frente a um mercado mais competitivo e em constate amadurecimento, possam estar melhor preparados para a condução destes projetos, levando em consideração os principais temas identificados neste estudo, conforme abaixo:

- Alinhamento Estratégico:

Tópico inicial para esclarecimento de dúvidas, melhor entendimento da demanda, entendimento das necessidades e expectativas das partes envolvidas, além de verificar e entender se os profissionais envolvidos neste processo, possuem as habilidades e conhecimentos necessários para o gerenciamento e execução do projeto.

- Compartilhamento de Informações:

Espera-se que os envolvidos efetivamente façam o compartilhamento das informações, para melhor fluidez do projeto e conclusão do mesmo conforme esperado.

- Colaboração:

Conforme abordado nos capítulos anteriores, a colaborações está cada vez mais presente em qualquer atividade nos dias de hoje, fazendo com que os atributos, critérios e qualidade dos envolvidos, sejam aproveitados de forma a prover o produto e ou serviço com uma boa qualidade.

- Objetivos em comum:

Para que o projeto e ação prossiga sem impactos significativos ou ruídos, as partes envolvidas devem e precisam estar alinhadas quanto ao objetivo comum do projeto, que normalmente é o objetivo comum de todos e para todos.

- **Parceria e Relacionamento:**

Estes dois itens por sua vez, visam estreitar o relacionamento entre as partes envolvidas para que em conjunto, possam aperfeiçoar e customizar seus produtos e serviços de acordo com as necessidades de seus clientes.

- **Satisfação:**

Todos os itens anteriormente mencionados neste capítulo visam de uma forma ou outra melhor atender seus clientes. O mundo dos negócios depende e vive de seus clientes, pois são eles que geram as demandas, que fazem com que as empresas se tornem mais competitivas e que fazem a economia funcionar. Dito isto, a satisfação dos clientes é de grande valia para as organizações se manterem estáveis, saudáveis financeiramente, bem conceituadas e aptas a conquistarem novos desafios.

Este conjunto de respostas e resultados obtidos através das entrevistas, propicia uma foto mais aprofundada e ampla do cenário de compras estratégicas e reciprocidade de negócios, que por sua vez permitirá a todos os envolvidos neste tipo de projeto, identificar de imediato quais os tópicos que devem ser priorizados para o sucesso e benefício de todas as partes envolvidas neste tipo de projeto. Estas respostas e informações fornecidas pelos entrevistados, fizeram com que os objetivos secundários deste trabalho ganhassem uma importância ainda maior, conforme destacado na figura 8 e também no capítulo 2 (Mercado de Telecomunicações), uma vez que todos os entrevistados sem exceção enfatizaram que cada vez mais, a reciprocidade de negócios está presente nas empresas de tecnologia da informação e telecomunicações.

As evidências destes objetivos foram identificadas durante as entrevistas com os executivos, uma vez que alguns deles compartilharam materiais (confidenciais) na qual demonstravam claramente o poder, interdependência, etc. destas empresas e principalmente, a complexidade de como conduzir um projeto de compras estratégicas com reciprocidade de negócios. Por este motivo, os tópicos ilustrados na Figura 8 foram elencados como as mais importantes para o melhor gerenciamento, condução e execução do projeto.

Além disso, com base em algumas análises e respostas dos entrevistados, foram feitos os seguintes estudos para melhor entender as organizações, seus entrevistados e objetivos conforme ilustrados nos casos abaixo:

A partir dos resultados deste estudo, recomenda-se o desenvolvimento de outros estudos que complementem estas análises, propiciando novas pesquisas, visões e perspectivas de forma que contemple outros segmentos e não somente o segmento de TI e telecomunicações, com uma maior amostragem, maior número de entrevistados, diversos setores, níveis diferentes, etc. Com isso, os projetos de compras estratégicas e reciprocidade de negócios poderão ser conduzidos de uma maneira ainda melhor, seja de forma mais eficaz incluindo novos tópicos na metodologia, novas tecnologias, modelos de negócios, etc. fazendo com que as partes envolvidas, possam cada vez mais tirar proveito e absorver mais benefícios em seus projetos e como sugestão de estudo futuro, testar empiricamente o roteiro, através de pesquisas, estudos longitudinais, etc.

As limitações deste estudo permitem que os demais estudos, oriundos deste material possam ser mais abrangentes levando em considerações empresas nacionais, familiares entre outras, além de poder estudar mais afundo os fornecedores e clientes finais. Com isso, será possível explorar mais os objetivos das partes envolvidas na cadeia de suprimentos como um todo.

7. REFERÊNCIAS

AGGARWAL, VK; EVENETT, SJ. **The Transatlantic Trade and Investment Partnership: Limits on negotiating behind the border barriers.** *Business & Politics*. 19, 4, 549-572, Dec. 2017. ISSN: 14693569.

AGRELL, PJ; LINDROTH, R; NORRMAN, A. **Risk, information and incentives in telecom supply chains.** *International Journal of Production Economics*. 90, 1, 1-16, July 8, 2004. ISSN: 09255273.

AHUMADA, HILDERGART A. **Oxford Bulletin of Economics & Statistics.** Feb85, Vol. 47 Issue 1, p51-70. 20p.

ANASTASIADIS, F; POOLE, N. **Emergent supply chains in the agrifood sector: insights from a whole chain approach.** *Supply Chain Management*. 20, 4, 353-368, July 2015. ISSN: 13598546.

ATOS ORIGIN. **Company profile.** Disponível em: <<https://atos.net/en/about-us/company-profile>>. Acesso em: 10 abr. 2018, 17:35:20.

AVGERIS, Antonios; KONTOTHEORGOS, Achilleas; SERGAKI, Panagiota. . **Reciprocity in trades: An experimental game approach.** *International Journal of Sustainable Agricultural Management and Informatics*. Vol. 3, n. 4, p. 298 - 313, 2017.

BENTON, WC; MALONI, M. **The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction.** *Journal of Operations Management*. 23, 1, 1-22, Jan. 2005. ISSN: 02726963.

Braisby, Nick; Gellatly, Angus, eds. (1 de março de 2012). **Cognitive Psychology** (em English) 2 edition ed. [S.l.]: OUP Oxford.

CALIENDA, MARCO; FOSSEN, FRANK; KRITIKOS, ALEXANDER. **Personality and Entrepreneurship**, *Journal of Economic Psychology*. 2012 33(2):394-409.

CAMPBELL, JEFFREY M.; PARK, JOOHYUNG. **Journal of Retailing and Consumer Services.** January 2017 34:302-308.

CANIELS, M. C., & Gelderman, C. J. (2007). **Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach.** *Industrial Marketing Management*, 36(2), 219-229.

CANIËLS, MC; GELDERMAN, CJ. **Purchasing strategies in the Kraljic matrix—A power and dependence perspective.** *Journal of Purchasing & Supply Management*. 11, 2/3, 141-155, Mar. 2005. ISSN: 14784092.

CAO, Q; BAKER, J; HOFFMAN, JJ. **The role of the competitive environment in studies of strategic alignment: a meta-analysis.** *International Journal of Production Research*. 50, 2, 567-580, Jan. 15, 2012. ISSN: 00207543.

CARR, AS. **Relationships among Information Technology, Organizational Cooperation and Supply Chain Performance.** *Journal of Managerial Issues*. 28, 3/4, 171-190, 2016. ISSN: 10453695.

CARR, AS; SMELTZER, LR. **An Empirical Study of the Relationships among Purchasing Skills and Strategic Purchasing, Financial Performance, and Supplier Responsiveness.** *Journal of Supply Chain Management*. 36, 3, 40-54, 2000. ISSN: 15232409.

CELIK, N; NAGESHWARANIYER, S; SON, Y. **Impact of information sharing in hierarchical decision-making framework in manufacturing supply chains.** *Journal of Intelligent Manufacturing*. 23, 4, 1083-1101, Aug. 2012. ISSN: 09565515.

CGI GROUP INC. **General Information.** Disponível em: <www.cgi.com>. Acesso em 14 mai. 2018, 10:18:10.

CHEN, F; et al. **Research of traffic flow multi-objectives intelligent control method for junction network.** *Telecommunication Systems*. 53, 1, 77-84, May 2013. ISSN: 10184864.

CHOPRA, S., MEINDL, P., **Supply Chain Management: strategy, planning and operation**, 5th Edition, 2013, Pearson, p. 457.

CHRISTENSEN, L. **The environment and its impact on the supply chain.** *International Journal of Retail & Distribution Management*. 30, 11, 571, Nov. 2002. ISSN: 09590552.

COX, A. (2001). **Understanding buyer and supplier power: a framework for procurement and supply competence.** *Journal of Supply Chain Management*, 37(1), 8-15.

COX, A. **Sourcing portfolio analysis and power positioning: towards a “paradigm shift” in category management and strategic sourcing.** *Supply Chain Management*. 20, 6, 717-736, Nov. 2015. ISSN: 13598546.

CROOK, TR; COMBS, JG. **Sources and consequences of bargaining power in supply chains.** *Journal of Operations Management*. 25, 2, 546-555, Mar. 2007. ISSN: 02726963.

DE OLIVEIRA, ML; et al. **UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA LITERATURA INTERNACIONAL SOBRE COLABORAÇÃO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS.** *Base*. 13, 1, 32-52, Jan. 2016. ISSN: 1807054X.

DEMEESTER, L; DE MEYER, A; GRAHOVAC, J. **The role of operations executives in strategy making.** *Journal of Operations Management*. 32, 7/8, 403-413, Nov. 2014. ISSN: 02726963.

DESAI, VM. **COLLABORATIVE STAKEHOLDER ENGAGEMENT: AN INTEGRATION BETWEEN THEORIES OF ORGANIZATIONAL LEGITIMACY AND LEARNING.** *Academy of Management Journal*. 61, 1, 220-244, Feb. 2018. ISSN: 00014273.

EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research.** *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELLRAM Lisa. M; ZSIDISIN, George A; Sue Perrott Siferd; Michael J Stanly. **Journal of Supply Chain Management**; Winter 2002; 38, 1; ABI/INFORM Global pg. 4.

ELLRAM, Lisa M; KRAUSE, Daniel, **Robust supplier relationship** : Key lessons from the economic downturn.

ELTZROTH, C. **Broadcasting in Developing Countries**: Elements of a Conceptual Framework for Reform. *Information Technologies & International Development*. 3, 1, 19-37, 2006. ISSN: 15447529.

FIROUZI, F; JABER, MY; BAGLIERI, E. **Trust in supply forecast information sharing**. *International Journal of Production Research*. 54, 5, 1322-1333, Mar. 2016. ISSN: 00207543.

FORBES. **Global 2000**. Disponível em: <<https://www.forbes.com/global2000/#7b67f100335d>>. Acesso em 06 jun. 2018, 11:52:20.

GABLER, CB; AGNIHOTRI, R; MOBERG, CR. **Collaborative Communication between Sales and Logistics and Its Impact on Business Process Effectiveness: A Theoretical Approach**. *Journal of Marketing Channels*. 21, 4, 242-253, Oct. 2014. ISSN: 1046669.

GALLEAR, D; GHOBADIAN, A; HE, Q. **The mediating effect of environmental and ethical behaviour on supply chain partnership decisions and management appreciation of supplier partnership risks**. *International Journal of Production Research*. 53, 21, 6455-6472, Nov. 2015. ISSN: 00207543.

GHOSH, SUCHARITA; LIEN, DONALD. **Oxford Bulletin of Economics & Statistics**. May95, Vol. 57 Issue 2, p265-275. 11p.

GLENDON, L. **Winners and losers in the complex web of global supply chains**. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*. 6, 4, 322-328, 2013. ISSN: 17499216.

GOEPP, V; AVILA, O. **An Extended-Strategic Alignment Model for technical information system alignment**. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*. 28, 12, 1275-1290, Dec. 2015. ISSN: 0951192X.

GOLDSTEIN, NJ; GRISKEVICIUS, V; CIALDINI, RB. **Reciprocity by Proxy: A Novel Influence Strategy for Stimulating Cooperation**. *Administrative Science Quarterly*. 56, 3, 441-473, Sept. 2011. ISSN: 00018392.

GRIFFITH, DA; et al. **The Influence of the Structure of Interdependence on the Response to Inequity in Buyer-Supplier Relationships**. *Journal of Marketing Research (JMR)*. 54, 1, 124-137, Feb. 2017. ISSN: 00222437.

GRIFFITH, DA; LEE, HS. **Cross-National Collaboration of Marketing Personnel Within a Multinational**: Leveraging Customer Participation for New Product Advantage. *Journal of International Marketing*. 24, 4, 1-19, Dec. 2016. ISSN: 1069031X.

HELMSTADTER, FELIX. **Mondaq Business Briefing**. Núm. 2017, Enero 2017.

HEWLETT PACKARD CORPORATION. **Company Profile**. Disponível em: <<https://www.hpe.com/br/pt/about.html>>. Acesso em: 25 mai. 2018, 23:34:42.

HOPPNER, JJ; GRIFFITH, DA; WHITE, RC. **Reciprocity in Relationship Marketing: A Cross-Cultural Examination of the Effects of Equivalence and Immediacy on Relationship Quality and Satisfaction with Performance.** *Journal of International Marketing*. 23, 4, 64-83, Dec. 2015. ISSN: 1069031X.

HULT, GM; et al. **Supply Chain Orientation and Balanced Scorecard Performance.** *Journal of Managerial Issues*. 20, 4, 526-544, 2008. ISSN: 10453695.

INTINTOLI, VJ; SERFLING, M; SHAIKH, S. **CEO Turnovers and Disruptions in Customer-Supplier Relationships.** *Journal of Financial & Quantitative Analysis*. 52, 6, 2565-2610, Dec. 2017. ISSN: 00221090.

JAMBULINGAM, T; KATHURIA, R; NEVIN, JR. **Fairness-Trust-Loyalty Relationship Under Varying Conditions of Supplier-Buyer Interdependence.** *Journal of Marketing Theory & Practice*. 19, 1, 39-56, 2011. ISSN: 10696679.

JESZKA, AM. **SUPPLY CHAIN COLLABORATION AND COST SAVING AS A RESULT OF RETURNS HANDLING PROGRAMMES IN RETAIL CORPORATIONS IN POLAND. : KOOPERATION INNERHALB EINER LIEFERKETTE UND DIE AUS DER RETOUREN- UND KLEINHANDELLOGISTIK RESULTIERENDEN EINSPARUNGEN.**

JOSHI, AW. **Continuous Supplier Performance Improvement: Effects of Collaborative Communication and Control.** *Journal of Marketing*. 73, 1, 133-150, Jan. 2009. ISSN: 00222429.

KASHLAK, ROGER. **Competition Forum.** Vol. 12 Núm. 2, Julio 2014.

KAUSIK, U; MAHADEVAN, B. **A Review of Strategic Sourcing Literature During 1997-2010: Trends and Emerging Issues for Research.** *South Asian Journal of Management*. 19, 2, 78-98, Apr. 2012. ISSN: 09715428.

Kerruish, Chris (2016). **Supply Management: strategic Sourcing.** Springer. ISBN 978-981-10-1722-3.

KETCHEN, DJ; CROOK, TR; CRAIGHEAD, CW. **From Supply Chains to Supply Ecosystems: Implications for Strategic Sourcing Research and Practice.** *Journal of Business Logistics*. 35, 3, 165-171, Sept. 2014. ISSN: 07353766.

KIBBELING, M; DER BIJ, H; WEELE, A. **Market Orientation and Innovativeness in Supply Chains: Supplier's Impact on Customer Satisfaction.** *Journal of Product Innovation Management*. 30, 3, 500-515, May 2013. ISSN: 07376782.

KOHLER, AM. **People: Supply Chain's Secret Weapon.** *Supply & Demand Chain Executive*. 1, 8, 37-42, Dec. 2006. ISSN: 15483142.

KRSTEVSKI, D; MANCHESKI, G. **COSTING SYSTEMS IN THE TELECOMMUNICATIONS INDUSTRY.** *Economic Development / Ekonomiski Razvoj*. 19, 3, 209-219, Dec. 2017. ISSN: 14097893.

KUHL, MR; et al. **Colaboração para Inovação e Desempenho Sustentável: Evidências da Relação na Indústria Eletroeletrônica.** *Brazilian Business Review (Portuguese Edition)*. 13, 3.

LAUSBERG, C; STAHL, T. **Motives and Non-Economic Reasons for Bank Mergers and Acquisitions.** *ICFAI Journal of Bank Management*. 8, 1, 7-30, Feb. 2009.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação.** Brasília: Briquet de Lemos 1996.

LE PENNEC, M; RAUFFLET, E. **Value Creation in Inter-Organizational Collaboration: An Empirical Study.** *Journal of Business Ethics*. 148, 4, 817-834, Apr. 2018. ISSN: 01674544.

LEAT, P; REVOREDO-GIHA, C. **Risk and resilience in agri-food supply chains: the case of the ASDA PorkLink supply chain in Scotland.** *Supply Chain Management*. 18, 2, 219-231, Apr. 2013. ISSN: 13598546.

LECOMPTE, MD. **Analyzing Qualitative Data.** *Theory Into Practice*. 39, 3, 146, 2000. ISSN: 00405841.

LEE, DM; DRAKE, PR. **A portfolio model for component purchasing strategy and the case study of two South Korean elevator manufacturers.** *International Journal of Production Research*. 48, 22, 6651-6682, Nov. 15, 2010. ISSN: 00207543.

LEE, J; KIM, S; PAN, S. **The role of relationship marketing investments in customer reciprocity.** *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 26, 8, 1200-1224, Nov. 2014. ISSN: 09596119.

LEVÄSLUOTO, J; HYYTINEN, K; TOIVONEN, M. **CHILD AND FAMILY SERVICES IN THE DIGITAL ERA: New opportunities for multi-professional collaboration and the empowerment of users.** *European Review of Service Economics & Management / Revue Européenne d'Economie et Management des Services*. 2, 4, 17-47, July 2017. ISSN: 24970107.

LIU, C; OLIVOLA, CY; KOVÁCS, BZ. **Coauthorship Trends in the Field of Management: Facts and Perceptions.** *Academy of Management Learning & Education*. 16, 4, 509-530, Dec. 2017. ISSN: 1537260X.

LIZARZABURU, ER; BERGGRUN, L; QUISPE, J. **Gestión de riesgos financieros. Experiencia en un banco latinoamericano.** : Financial risk management: experience in a Latin-American bank. *Estudios Gerenciales*. 28, 125, 96-103, Oct. 2012. ISSN: 01235923. *LogForum*. 11, 3, 227-236, July 2015. ISSN: 18952038

LOYARTE, E; et al. **Technology roadmapping (TRM) and strategic alignment for an applied research centre: a case study with methodological contributions.** *R&D Management*. 45, 5, 474-486, Nov. 2015. ISSN: 00336807.

LU, SY; LAU, HY; YIU, CK. **A hybrid solution to collaborative decision-making in a decentralized supply-chain.** *Journal of Engineering & Technology Management*. 29, 1, 95-111, Jan. 2012. ISSN: 09234748.

MAGHSOUDI, A; PAZIRANDEH, A. **Visibility, resource sharing and performance in supply chain relationships: insights from humanitarian practitioners.** *Supply Chain Management*. 21, 1, 125-139, Jan. 2016. ISSN: 13598546.

MAJID MAKHDOOMI, U; AHMAD NIKA, F. **Workforce Diversity and Employee Performance: An Empirical Study of Telecom Organizations.** *Amity Global Business Review*. 12, 107-115, Feb. 2017. ISSN: 0975511X.

MAKAOUI, N; ALOUI, A. **The Effect of Communication Channels on Buyers' Cooperative Behavior.** *Supply Chain Forum: International Journal*. 16, 2, 48-59, Apr. 2015. ISSN: 16258312.

MALONI, M., & Benton, W. C. (2000). **Power influences in the supply chain.** *Journal of Business Logistics*, 21(1), 49– 73.

MANGUS, SM; et al. **Gratitude in buyer-seller relationships: a dyadic investigation.** *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 37, 3, 250-267, Sept. 2017. ISSN: 08853134.

Masego Neo, M; Matlhogonolo Kealeboga, M. **THE ASSESSMENT OF CONTRACTORS' AWARENESS ON SUPPLY CHAIN COLLABORATION: A CASE STUDY.** *International Journal of Organizational Innovation*. 10, 4, 79-96, Apr. 2018. ISSN: 19431813.

MCDONALD, F. (1999). **The Importance of power in partnership relationships.** *Journal of General Management*, 25(1), 43– 59.

MENG, X; et al. **PARTNERSHIP PRACTICES, LABOR RELATIONS CLIMATE, AND EMPLOYEE ATTITUDES: EVIDENCE FROM CHINA.** *ILR Review*. 70, 5, 1196-1218, Oct. 2017. ISSN: 00197939.

MENTZER, JT; STANK, TP; ESPER, TL. **SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AND ITS RELATIONSHIP TO LOGISTICS, MARKETING, PRODUCTION, AND OPERATIONS MANAGEMENT.** *Journal of Business Logistics*. 29, 1, 31-46, Mar. 2008. ISSN: 07353766.

MITCHELL, GE; O'LEARY, R; GERARD, C. **Collaboration and Performance: Perspectives From Public Managers and NGO Leaders.** *Public Performance & Management Review*. 38, 4, 684-716, June 2015. ISSN: 15309576.

MOORI, RG; KIMURA, H. **STRATEGIC ALIGNMENT THROUGH COMPETITIVE PRIORITIES IN CAPITAL GOODS COMPANIES. : ALINHAMENTO ESTRATÉGICO POR MEIO DE PRIORIDADES COMPETITIVAS EM EMPRESAS DE BENS DE CAPITAL.** *Revista de Administração FACES Journal*. 13, 1, 66-82, Jan. 2014. ISSN: 15178900.

NORDIN, F. **Linkages between service sourcing decisions and competitive advantage: A review, propositions, and illustrating cases.** *International Journal of Production Economics*. 114, 1, 40-55, July 2008. ISSN: 09255273.

OAKSFORD, M; WAKEFIELD, M. **Data selection and natural sampling: Probabilities do matter.** *Memory & Cognition*. 31, 1, 143, Jan. 2003. ISSN: 0090502X.

OKOEGUALE, KI; LOVELAND, R. **Telecommunications deregulation and the motives for mergers.** *Journal of Economics & Business*. 94, 15-31, Nov. 2017. ISSN: 01486195.

PELLIGRA, V. **Empathy, Guilt-Aversion, and Patterns of Reciprocity.** *Journal of Neuroscience, Psychology, & Economics*. 4, 3, 161-173, Aug. 2011. ISSN: 1937321X.

Pingsheng, T; et al. **A typology of interfirm relationships: the role of information technology and reciprocity.** *Journal of Business & Industrial Marketing*. 23, 3, 178-192, May 2008. ISSN: 08858624.

Raithel, S., & Schwaiger, M. (2015). **The effects of corporate reputation perceptions of the general public on shareholder value.** *Strategic Management Journal*, 36, 945– 956.

RICHARDS, DB. **Building Collaborative Client Relationships.** *Journal of Financial Service Professionals*. 71, 5, 53-55, Sept. 2017. ISSN: 15371816.

ROMANO, A; BALLIET, D. **Reciprocity Outperforms Conformity to Promote Cooperation.** *Psychological Science (0956-7976)*. 28, 10, 1490-1502, Oct. 2017. ISSN: 09567976.

SANTOS, D; et al. **Optimization of link load balancing in multiple spanning tree routing networks.** *Telecommunication Systems*. 48, 1/2, 109-124, Oct. 2011. ISSN: 10184864.

SARAH; WILSON, DAMIEN. **Industrial Marketing Management.** April 2016 54:15-24 .

SCHAUMBERG, RL; FLYNN, FJ. **SELF-RELIANCE: A GENDER PERSPECTIVE ON ITS RELATIONSHIP TO COMMUNALITY AND LEADERSHIP EVALUATIONS.** *Academy of Management Journal*. 60, 5, 1859-1881, Oct. 2017. ISSN: 00014273.

SCHOENHERR, et. al, 2012., **RESEARCH OPPORTUNITIES IN PURCHASING AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT.** *International Journal of Production Research* Vol. 50, No. 16, 15 August 2012, 4556–4579

SCHWETTER SILVEIRA, VN. **ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: ANÁLISE CONCEITUAL E PERSPECTIVAS TEÓRICAS. : STRATEGIC ALIGNMENT: CONCEPTUAL ANALYSIS AND THEORETICAL PERSPECTIVES.** *Revista Pretexto*. 18, 3, 67-91, July 2017. ISSN: 1517672X.

Selecthub. **IT Outsourcing Leaderboard.** Disponível em: <
<https://app.selecthub.com/categories/it-outsourcing#>>. Acesso em: 12 jun. 2018, 12:10:16.

Serra, J. Paulo (2007). **Manual de Teoria da Comunicação.** Covilhã: Livros Labcom. p. 93-101. 203 páginas.

SIMPSON, B; et al. The Roots of Reciprocity: **Gratitude and Reputation in Generalized Exchange Systems.** *American Sociological Review*. 83, 1, 88-110, Feb. 2018. ISSN: 00031224.

SONENSHEIN, S; NAULT, K; OBODARU, O. **Competition of a Different Flavor: How a Strategic Group Identity Shapes Competition and Cooperation.** *Administrative Science Quarterly*. 62, 4, 626-656, Dec. 2017. ISSN: 00018392.

TALLURI, S; DECAMPOS, HA; HULT, GM. **Supplier Rationalization: A Sourcing Decision Model.** *Decision Sciences*. 44, 1, 57-86, Feb. 2013. ISSN: 00117315.

TANGPONG, CHANCHAI; LI, JIN; HUNG, KUO-TING. **Industrial Marketing Management**. May 2016 55:83-96.

TARBA, SY; COOPER, CL. **HRM practices in strategic partnerships**. *International Journal of Human Resource Management*. 27, 20, 2305-2309, Nov. 15, 2016. ISSN: 09585192.

Telebrasil – **Associação Brasileira de Telecomunicações**. Disponível em: <[file:///C:/Users/thida/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/02-01-2018-o_setor-de-telecomunicacoes-no-brasil-2017_dez17%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/thida/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/02-01-2018-o_setor-de-telecomunicacoes-no-brasil-2017_dez17%20(1).pdf)>. Acesso em 07 jun. 2018, 06:32:20.

Teleco – **Inteligência em Telecomunicações**. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/tutoriais/tutorialblmodcomp1/pagina_1.asp>. Acesso em 04 jun. 2018, 23:50:10.

TESCARI, FC; BRITO, LL. **VALUE CREATION AND CAPTURE IN BUYER-SUPPLIER RELATIONSHIPS: A NEW PERSPECTIVE**. : Creación y captura de valor en las relaciones comprador-proveedor: Una nueva perspectiva. *RAE: Revista de Administração de Empresas*. 56, 5, 474-488, Sept. 2016. ISSN: 00347590.

TI-Radar. **Fusões e Aquisições em 2017: crescimento de 18,9%**. Disponível em <<http://fusoesaquisicoes.blogspot.com/2018/01/ti-radar-de-fusoes-e-aquisicoes-em-2017.html>>. Acesso em: 12 jun. 2018, 14:01:23.

TORRE-ENCISO, IM; GARCIA, JB. **Mergers and acquisition trends in europe**. *International Advances in Economic Research*. 2, 3, 279, Aug. 1996. ISSN: 10830898.

TOWERS, N; Yi, S. **Assessing the future challenges in strategic sourcing commodity from China: a case-study analysis**. *Asia Pacific Business Review*. 16, 4, 527-544, Oct. 2010. ISSN: 13602381.

UOL Economia. **Brasil: Mercado de fusões e aquisições recebe incremento de US\$ 30,2 bilhões do setor de telecomunicações**. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/bloomberg/2015/01/06/brasil-mercado-de-fusoes-e-aquisicoes-recebe-incremento-de-us-302-bi-do-setor-de-telecomunicacoes.htm>>. Acesso em: 06 jun. 2018, 13:19:42.

VAN WEELE, AJ. **Value creation AND PURCHASING STRATEGY**. *International Trade Forum*. 4, 34-35, Dec. 2010. ISSN: 00208957.

VARZANDEH, J; FARAHBOD, K; JAKE ZHU, J. **GLOBAL LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN RISK MANAGEMENT**. *Journal of Business & Behavioral Sciences*. 28, 1, 124-130, 2016. ISSN: 10995374.

WANG, Z; YE, F; TAN, KH. **Effects of managerial ties and trust on supply chain information sharing and supplier opportunism**. *International Journal of Production Research*. 52, 23, 7046-7061, Dec. 2014. ISSN: 00207543.

WU, J; et al. **INFORMATION SHARING ACROSS MULTIPLE BUYERS IN A SUPPLY CHAIN**. *Asia-Pacific Journal of Operational Research*. 29, 1, 1240005-1-1240005-23, Feb. 2012. ISSN: 02175959.

WU, X; NIEDERHOFF, JA. **Fairness in Selling to the Newsvendor**. *Production & Operations Management*. 23, 11, 2002-2022, Nov. 2014. ISSN: 10591478.

YADAV, SK; et al. **Customer Satisfaction and Loyalty Relationship: The Mediating Role of Trust**. *IUP Journal of Marketing Management*. 17, 2, 38-57, May 2018. ISSN: 09726845.

YILDIZ, E. **EFFECTS OF SERVICE QUALITY ON CUSTOMER SATISFACTION, TRUST, CUSTOMER LOYALTY AND WORD OF MOUTH: AN APPLICATION ON CARGO COMPANIES IN GÜMÜŞHANE**. : HİZMET KALİTESİNİN MÜŞTERİ TATMİNİ, GÜVEN, MÜŞTERİ SADAKATI VE KULAKTAN KULAĞA PAZARLAMA ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: GÜMÜŞHANE İLİNDEKİ KARGO ŞİRKETLERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA. *Global Journal of Economics & Business*. 6, 12, 81-88, 2017. ISSN: 2147415X.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos** 5º edição, 2015.

YOLTON, J. COLLABORATION IS POWER. *PPI: Pulp & Paper International*. 57, 5, 24-26, May 2015. ISSN: 0033409X.

ZARB, BJ; NOTH, C. **DO INTEGRATION STRATEGIES AND SUPPLY CHAIN RELATIONSHIPS PLAY A ROLE IN THE SUCCESS OR FAILURE OF MERGERS AND ACQUISITIONS?**. *International Journal of Business & Economics Perspectives*. 7, 1, 68-81, 2012. ISSN: 1931907X.

ZHAO, L; et al. **The impact of supply chain risk on supply chain integration and company performance: a global investigation**. *Supply Chain Management*. 18, 2, 115-131, Apr. 2013. ISSN: 13598546.

ZHELYAZKOV, PI. **Interactions and Interests: Collaboration Outcomes, Competitive Concerns, and the Limits to Triadic Closure**. *Administrative Science Quarterly*. 63, 1, 210-247, Mar. 2018. ISSN: 00018392.