



GESTÃO DO CAPITAL DE RELACIONAMENTO: ESTUDO DE CASO EM UMA TRADICIONAL FÁBRICA NO BRASIL

RELATIONSHIP CAPITAL MANAGEMENT: A STUDY CASE IN A TRADITIONAL INDUSTRY IN BRAZIL

CARLOS DONIZETI FERREIRA DA SILVA

*Mestre em Engenharia de Produção pela Escola de Engenharia
de São Carlos da Universidade de São Paulo (USP).*

Professor do Centro Universitário Central Paulista (Unicep).

Av. Miguel Petroni, 5.111, Santa Felícia – São Carlos – SP – CEP 13563-470

E-mail: srls@terra.com.br

MARCELO SEIDO NAGANO

*Doutor em Engenharia Mecânica pela Escola de Engenharia
de São Carlo da Universidade de São Paulo (USP).*

*Pós-doutorado em Pesquisa Operacional pelo Laboratório Associado de Computação e
Matemática Aplicada (LAC) do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (Inpe).*

Professor doutor da Escola de Engenharia

de São Carlos da Universidade de São Paulo (USP).

Av. Trabalhador Sãoocarlense, 400, Centro – São Carlos – SP – CEP 13566-590

E-mail: drnagano@usp.br

EDGARD MONFORTE MERLO

*Doutor em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP).*

*Professor da Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP).*

Avenida dos Bandeirantes, 3.900, Ribeirão Preto – SP – CEP 14040-900

E-mail: edgardmm@usp.br

RESUMO

O capital de relacionamento e as formas associadas à sua gestão têm sido apresentados como uma importante estratégia no alcance de metas e objetivos organizacionais. Neste estudo, os dados obtidos refletiram a realidade de uma empresa que passou por um processo de reestruturação que propiciou o surgimento de alguns problemas no tocante ao processo de geração e difusão de conhecimento dentro da empresa. Notadamente, as políticas de recursos humanos adotadas pela empresa na gestão de empregados mensalistas e efetivos geraram uma diferente percepção que pode comprometer todo o trabalho desenvolvido no tocante ao capital de relacionamento. O trabalho evidenciou que uma empresa que busque modernizar e estimular o desenvolvimento do capital de relacionamento necessitaria desenvolver uma nova forma de mensurar os resultados obtidos, em que esteja sendo avaliado o desempenho nos sete pontos identificados durante a construção do trabalho: conhecimento, comprometimento, relacionamento, custo, responsabilidade, informação e qualidade.

PALAVRAS-CHAVE

Capital intelectual; Capital de relacionamento; Comprometimento; Desempenho; Gestão do conhecimento.

ABSTRACT

The relationship capital and the related management ways used have been presented as an important strategy to reach goals and organizational objectives. In this study, results obtained show the reality of one company that make a new one structure that leads the growth of new related problems associated with the process of knowledge diffusion and management. Especially resource human politics implemented by the company to deal with employees temporary and effectives generated a different perception that can prejudice all the work developed by rela-

tionship capital practices. The study shows that one company which is trying to modernize and stimulate the relationship capital development should develop a new way to evaluate the obtained results. In this case it's necessary to evaluate the development in the seven points identified during this study: knowledge, commitment, relationship, costs, responsibility, information and quality.

KEYWORDS

Intellectual capital; Relationship capital; Commitment; Performance; Knowledge management.

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente de crescente competição e integração de mercados, os elementos geradores de valor aos produtos muitas vezes estão associados a serviços e aspectos como inovação, tecnologia e conhecimento a eles incorporados. Nesse sentido, os aspectos associados à gestão do conhecimento dos funcionários e seus respectivos processos produtivos têm ganhado interesse por serem elementos que exercem grande influência no processo de criação de valor nas empresas.

Com o propósito de buscar respostas que auxiliem os gestores em seus processos de trabalho, observam-se cada vez mais discussões e estudos por parte de especialistas sobre a gestão das informações associadas ao capital de relacionamento. Destaca-se que os novos modelos organizacionais passaram também a exigir das empresas elevada flexibilidade produtiva em um cenário de concorrência global, principalmente na condução do relacionamento com fornecedores e funcionários, em que todos desempenham papéis relevantes.

Este trabalho buscou evidenciar a presença e a importância do capital de relacionamento na fábrica de motores São Carlos, do grupo Volkswagen, por meio da identificação de seus principais elementos, e analisar a visão dos seus funcionários quanto à atuação e postura dos gestores no que se refere à condução das variáveis ligadas ao capital de relacionamento: conhecimento, comprometimento, relacionamento, custos, responsabilidade, informação e qualidade.

O trabalho apresenta a seguinte estrutura: na primeira seção, faz-se uma revisão dos conceitos relacionados ao capital de relacionamento, identificando seus principais elementos formadores e analisando suas variáveis. A seguir, avaliam-se brevemente o setor e a empresa pesquisada, a fim de criar um referencial para o posicionamento do estudo. Posteriormente, apresenta-se o método de investigação, e analisam-se os resultados obtidos.

2 CAPITAL DE RELACIONAMENTO

Em uma empresa, o capital de relacionamento faz parte do capital intelectual que inclui todos os ativos de conhecimento acumulados pelo empreendimento, juntamente com suas relações com outros agentes no mesmo ambiente (BONTIS, 2000). Esse conceito surgiu do aprofundamento do capital de cliente, com o objetivo de analisar o conhecimento obtido por todos os tipos de relações com competidores, fornecedores, associações, governo ou outras organizações que interagem no ambiente organizacional.

Edvinsson e Malone (1998) afirmam que o capital de relacionamento pode ser considerado como capital de clientes e sugerem que o relacionamento de uma empresa com seus clientes é distinto das relações mantidas com os empregados e parceiros estratégicos, e que esse relacionamento é de importância fundamental para o valor da empresa.

Stewart (1998), ao abordar o mesmo aspecto de uma forma mais ampla, afirma que o capital de relacionamento (CR) é a estrutura de conhecimento das organizações com as quais a empresa faz negócios e gerencia seus contatos com parceiros estratégicos, fornecedores e clientes, ou seja, é o conhecimento que deve ser utilizado para que a entrega do produto seja feita de forma completa. Quanto melhor esse relacionamento, maior a probabilidade de o comprador dividir seus planos com o vendedor, ou seja, maior a probabilidade de uma empresa aprender com seus clientes, fornecedores e outras empresas.

Cavalcanti, Baldam e Valle (2002), ao estudarem o CR, enfatizam a importância das parcerias quando afirmam que a empresa que adota esse capital valoriza e incentiva o estabelecimento de alianças estratégicas com clientes, fornecedores, sindicatos, governo, instituições financeiras, competidores, meios de comunicação e grupos de interesse para ampliar sua presença no mercado.

Para a maioria dos autores mencionados, o CR está diretamente ligado à qualidade dos relacionamentos da empresa com funcionários, fornecedores, parceiros comerciais e clientes. Entretanto, existem poucas pesquisas relacionadas à avaliação quantitativa e à discussão desses elementos, objetivo principal deste estudo.

Matheus (2003) propôs um modelo de pesquisa que integrou os principais elementos formadores do CR, considerando aqueles mais encontrados e destacados na literatura, entre eles: conhecimento da marca pelo mercado, imagem da empresa perante o mercado, relacionamento da empresa com seus clientes, relacionamento da empresa com seus fornecedores e parceiros comerciais, relacionamento da empresa com seus funcionários e reputação da empresa perante seus clientes, fornecedores e parceiros comerciais.

A seguir, são discutidos alguns aspectos importantes quanto à gestão desses relacionamentos, como os tipos e padrões utilizados.

2.1 TIPOS DE RELACIONAMENTO

O desenvolvimento de uma estratégia cooperativa entre empresas envolve a questão do desenvolvimento de alianças estratégicas complementares que, conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), são projetadas para tirar proveito de oportunidade de mercado, combinando os ativos da firma sócia de uma forma complementar para criar novo valor. Esse aspecto pode ser avaliado pelo lado do relacionamento com fornecedores. Nesse sentido, Slack, Johnston e Chambers (1997) afirmam que o relacionamento entre os elos de uma cadeia de suprimentos deve ser examinado mais detalhadamente em termos dos fluxos entre as empresas envolvidas e destacam ainda os diferentes tipos de relacionamentos existentes e mais encontrados nas organizações.

QUADRO I

ESTRUTURA DE RELACIONAMENTO E DESCRIÇÃO

ESTRUTURA DE RELACIONAMENTO	DESCRIÇÃO
Hierarquia integrada	Empresa totalmente integrada verticalmente que engloba todas as atividades da cadeia de suprimentos, desde a fonte de matéria-prima até a distribuição ao cliente final, assim como todas as atividades de suporte a cada unidade produtiva.
Semi-hierarquia	Na organização semi-hierárquica, as empresas na cadeia de suprimentos são de propriedade de uma mesma empresa ou parte de um mesmo grupo, mas operam como unidades de negócios separadas.
Co-contratação	Alianças entre organizações que têm relacionamento de longo prazo, mas que, por várias razões, não se fundem, embora troquem alguns valores como tecnologia, pesquisas, informações, assim como bens e serviços. Um tipo de co-contratação que tem recebido atenção significativa é a chamada parceria.
Contratação coordenada	Relação que envolve um contratante principal que emprega um conjunto de subcontratados (KANTER, 1989), como ocorre com uma construtora. Nessa relação, o contratante normalmente fornece as especificações e instruções para a produção dos produtos e serviços que serão fornecidos.

(continua)

QUADRO I (CONTINUAÇÃO)

ESTRUTURA DE RELACIONAMENTO E DESCRIÇÃO

ESTRUTURA DE RELACIONAMENTO	DESCRIÇÃO
Elos de receita coordenada	Relacionamento que transfere propriedade para outra empresa, normalmente menor, mas mantendo ainda uma garantia de receita vinda do licenciamento ou franqueamento (SLACK; JOHNSTON; CHAMBERS, 1997). Deve-se ressaltar que uma das coisas mais significativas que unem as partes nesse tipo de relacionamento é o contrato.
Comprometimento comercial de médio e longo prazos	Relacionamento não muito comum de empresas que mantêm laços comerciais por um longo prazo sem o estabelecimento de contratos formais. Porém, quando há esse tipo de relacionamento comercial, pode-se estabelecer algum comprometimento que vai além de cada fornecimento. Um exemplo é o pedido programado em que o contratante se compromete a comprar um volume de produção em certo período de tempo por um determinado preço.
Comprometimento comercial de curto prazo	Relacionamento em que não há nenhum compromisso além de um determinado pedido, tudo o que é transferido entre as partes na transação são o pedido numa direção e os materiais e serviços em outra. Relacionamentos de curto prazo são utilizados quando novas empresas são consideradas para um relacionamento mais duradouro.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Slack, Johnston e Chambers (1997).

A natureza dos relacionamentos entre os diferentes elos numa cadeia de suprimentos pode ser vista como um amplo espectro de combinações, que vai desde a alta integração, em um extremo, até os compromissos comerciais temporários e de curto prazo no outro. No presente estudo, pôde-se observar que a empresa buscou o desenvolvimento de um modelo de envolvimento do tipo co-contratação com seus fornecedores. Aspecto que será retomado ao longo da análise do caso. Além disso, uma avaliação mais pormenorizada da questão dos relacionamentos necessitaria incorporar a preocupação com os padrões destes, que serão analisados a seguir.

2.2 PADRÕES DE RELACIONAMENTO

Com base nos investimentos feitos em ativos específicos (tangíveis e intangíveis) tanto por fornecedores quanto por compradores, Bensaou (1999) destaca quatro padrões de relacionamento entre empresas: trocas no mercado, comprador cativo, fornecedor cativo e parcerias estratégicas.

Dentre estes, vale destacar o padrão de parcerias estratégicas. Nesse caso, tanto o comprador quanto o fornecedor apresentam forte envolvimento, pois o relacionamento pode gerar vantagens para ambos. Os parceiros trocam regularmente informações por meio de relatórios, regras padronizadas, procedimentos, contatos pessoais, entre outros. Compradores trocam dados com fornecedores eletronicamente e engenheiros dos fornecedores visitam a planta do comprador. O comprador realiza esforços para coordenar tarefas e engajar o fornecedor. O clima social necessita do desenvolvimento de um padrão de relacionamento confiável e colaborativo.

Um modelo de relacionamento utilizado pelas montadoras no Brasil é o chamado “consórcio modular”, e a primeira unidade fabril a utilizar esse modelo foi a Volkswagen Caminhões e Ônibus, localizada em Resende, no Rio de Janeiro.

Segundo Roberti (2001), no consórcio modular o fornecedor instala-se na planta da montadora e realiza não apenas a entrega do seu subconjunto, como também a montagem do produto final. O autor destaca que o conceito de “fornecedores como parceiros” visa alcançar diminuição de custos variáveis e fixos, além de diminuição do investimento. Nesse caso, tanto a operação quanto as instalações para a montagem seriam responsabilidade dos “parceiros”, que definiriam também aspectos como *layout* do processo de seu módulo, sua rede de fornecedores e logística.

Analisando o projeto da fábrica de Resende, caberia à Volkswagen operar as áreas de engenharia de produto, controle de qualidade por meio de um funcionário especializado da montadora que acompanha todas as etapas de montagem nos módulos e atesta a qualidade, distribuição, comercialização e logística do produto final (conhecido como mestre).

3 MÉTODO DE PESQUISA

O objetivo do presente trabalho foi verificar, por meio de critérios teóricos propostos, a gestão do capital de relacionamento realizada em uma tradicional fábrica de motores que atua em âmbito internacional. Nesse sentido, elaborou-se um roteiro para posterior formulação de um questionário. Esse roteiro estabelece os aspectos que serão investigados para avaliação da gestão do CR. O questionário, por sua vez, foi aplicado a empregados e fornecedores da empresa em estudo, tratou-se, portanto, de uma pesquisa de caráter exploratório, com uma amostragem não probabilística, com seleção estratificada por conveniência.

Procurou-se elaborar um roteiro adequado ao estudo de caso que se pretendia realizar, que possibilitasse a avaliação e a percepção dos funcionários e fornecedores da gestão do capital de relacionamento por parte da empresa estudada.

3.1 CAPITAL DE RELACIONAMENTO E SUAS VARIÁVEIS

As principais variáveis, apresentadas no Quadro 2, foram consideradas durante a construção do presente trabalho e fizeram parte do questionário elaborado para confirmação ou não dos objetivos propostos.

QUADRO 2

CAPITAL DE RELACIONAMENTOS (VARIÁVEIS E QUESTÕES ASSOCIADAS)

VARIÁVEL	QUESTÕES/ASPECTOS ASSOCIADOS
Conhecimento	Como a empresa estimula a disseminação e o compartilhamento do conhecimento dentro e fora da organização? Quais ferramentas ela utiliza para conseguir administrar esse importante ativo intangível?
Comprometimento	Analisar se a empresa conta com a colaboração de funcionários e fornecedores em eventuais necessidades, como alerta a falhas no processo ou produto e aumento de horas trabalhadas, esclarecendo, assim, o nível de comprometimento entre as partes envolvidas.
Relacionamento	A empresa possui indicadores e ferramentas que destaquem o nível de satisfação entre ela e seus fornecedores e funcionários, e vice-versa?
Custo	A empresa possui políticas de redução de custos e estes são determinantes no desenvolvimento de novas parcerias ou projetos?
Responsabilidade	Analisar se a empresa entrega e recebe seus produtos dentro dos prazos estabelecidos e ainda se ela disponibiliza segurança a seus funcionários e fornecedores.
Informação	Verificar quais são as ferramentas utilizadas para divulgar seus resultados e expectativas sobre seus funcionários e parceiros, e se essa informação é clara e entendida pelas partes.
Qualidade	Os indicadores de qualidade melhoraram nos últimos anos? Existe uma política com relação à certificação dos produtos recebidos?

Fonte: Elaborada pelos autores com base em Terra (2001), Drucker (1999), Fleury e Fleury (2001), McKenna (1999) e Bogmann (2002).

Destaca-se que o objetivo deste trabalho foi discutir a gestão do capital de relacionamento de uma grande empresa e como os funcionários identificaram os esforços desenvolvidos por ela nesse aspecto.

3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

De 1987 a 1994 foi constituída a Autolatina (fusão da Volkswagen do Brasil com a Ford do Brasil). Ao final desse período, a Volkswagen viu-se diante de um dilema: o Gol 1000, modelo de grande participação no mercado, que utilizava motores da Ford estava perdendo terreno para os modelos Mille (Fiat) e Corsa (GM); além disso, existia o risco de deixar de ser fornecido pela empresa que o produzia. Porém, pelo acordo de separação das empresas (Volkswagen e Ford), esse motor ainda seria fornecido pela Ford durante o período de um ano, e essa situação levou a Volkswagen a buscar uma alternativa no curto prazo. A solução encontrada pela diretoria dessa empresa foi instalar uma nova fábrica voltada exclusivamente à produção de motores.

Após um processo de avaliação de diversas opções de localização, decidiu-se pela montagem de uma fábrica de motores na cidade de São Carlos. Essa fábrica possui uma área construída de 35.000 m², instalada em uma área total de 7.500.000 m², empregando aproximadamente 500 empregados, além de funcionários de terceiros (conforme dados fornecidos pela empresa, referentes ao ano de 2006).

Projetada para produzir com a mesma qualidade das melhores indústrias europeias, São Carlos foi a primeira planta do grupo VW, fora da Europa, a conquistar o certificado ambiental ISO 14001 em 1997 e se tornou referência em gestão ambiental para as demais unidades na América do Sul.

É importante destacar que, em um curto espaço de tempo, a fábrica conseguiu resultados significativos, como a redução no ciclo de produção dos motores, redução de custos e ganho de flexibilidade (conforme relatórios internos da empresa).

A amostra-base desta pesquisa foi composta por 44 pessoas, entre funcionários da empresa e mensalistas (cerca de 10%). O método de escolha dos entrevistados tomou cuidado em selecionar trabalhadores nos diferentes turnos da empresa. Na seleção dos funcionários, todos estavam em plena atividade (excluíram-se da amostra os afastados e aqueles que estavam de férias no período). Estes foram numerados e colocados em uma urna para a realização do sorteio. Respeitando uma amostragem de 10% para cada área ou turno pesquisado (amostragem estratificada), chegou-se à seguinte amostra: 18 funcionários do primeiro turno; 14 do segundo; 7 do terceiro turno e 5 funcionários mensalistas.

Aplicou-se então um questionário com 19 perguntas fechadas, agrupadas e objetivas, escala Likert de sete pontos, englobando todas as variáveis do CR a serem analisadas: conhecimento, comprometimento, relacionamento, custos, responsabilidade, informação e qualidade. A coleta dos dados ocorreu no mês de fevereiro de 2006, havendo 100% de participação dos selecionados. Os dados coletados foram analisados pelo *software* Minitab.

A seguir, são detalhados e discutidos os resultados obtidos, utilizando o método do teste binomial. Destaca-se que esse método permite a confrontação direta das respostas de dois grupos a respeito das mesmas questões, viabilizando, assim, a comparação entre os diferentes turnos da empresa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 TESTE BINOMIAL

O teste binomial é usado para fazer inferências de diferenças entre duas populações, com base em dados de duas amostras aleatórias. Trata-se de um recurso particularmente útil em experimentos que admitem duas alternativas como resposta, neste caso *aceito* ou *rejeito*. Ele fornece o *p-value* (probabilidade de significância) que informa se a proporção amostral de diferenças é significativa, isto é, se H_0 for a hipótese verdadeira. No presente trabalho, o teste binomial foi utilizado como método de análise de proporção que compara as visões e opiniões entre os funcionários dos diferentes turnos a respeito das mesmas questões, e o *p-value*, neste caso, indica se a situação de *rejeito* será menor do que 5%.

4.1.1 Comparação entre o primeiro turno (t_1) e segundo turno (t_2)

As hipóteses a serem comparadas são as seguintes:

- H_0 : proporções de “discordância”, “concordância” e “indiferente” são iguais para funcionários do primeiro e do segundo turno.
- H_1 : proporções de “discordância”, “concordância” e “indiferente” são diferentes para funcionários do primeiro e do segundo turno.

Hipótese estatística:

$$H_0: \begin{pmatrix} P_{1t_1} \\ P_{2t_1} \\ P_{3t_1} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} P_{1t_2} \\ P_{2t_2} \\ P_{3t_2} \end{pmatrix} \quad H_1: \begin{pmatrix} P_{1t_1} \\ P_{2t_1} \\ P_{3t_1} \end{pmatrix} \neq \begin{pmatrix} P_{1t_2} \\ P_{2t_2} \\ P_{3t_2} \end{pmatrix}$$

Tal que P_1 é a proporção de funcionários que discordam, P_2 de funcionários indiferentes e P_3 de funcionários que concordam.

Antes de descrever os resultados obtidos, cabe uma explicação mais detalhada das tabelas a serem apresentadas, em que o resultado final pode indicar duas situações:

- A primeira (*aceito*) representa que os funcionários dos dois turnos possuem a mesma opinião sobre a questão analisada.
- A segunda (*rejeito*) indica a não-concordância dos turnos.

A Tabela 1 apresenta a comparação entre o primeiro e o segundo turno.

TABELA 1

COMPARAÇÃO: PRIMEIRO E SEGUNDO TURNOS

QUESTÃO	VARIÁVEL	P-VALOR P1	P-VALOR P2	P-VALOR P3	RESULTADO
1	Conhecimento	61,8	56,8	34,1	Aceito
2	Conhecimento	9,8	85,4	12,7	Aceito
3	Comprometimento	3,7	56,8	3,6	Aceito
4	Comprometimento	21,7	*	21,7	Aceito
5	Relacionamento	85,4	3,2	6,8	Rejeito
6	Custos	17,8	78,8	21,2	Aceito
7	Custos	77,3	85,4	68,8	Aceito
8	Responsabilidade	19,8	10,9	3,2	Rejeito
9	Responsabilidade	6,8	17,8	41,9	Aceito
10	Responsabilidade	56,8	3,7	3,6	Aceito
11	Informação	73,2	41,9	34,1	Aceito
12	Informação	1	56,8	63,1	Aceito
13	Informação	56,8	2,9	15,4	Aceito
14	Relacionamento	*	3,7	3,7	Aceito
15	Qualidade	26,3	35,6	88,7	Aceito
16	Qualidade	1,1	7,7	0,9	Rejeito
17	Relacionamento	24,9	85,4	40,1	Aceito
18	Relacionamento	5,3	7,5	37,3	Aceito
19	Relacionamento	24,9	*	24,9	Aceito

O asterisco representa que as respostas dos entrevistados foram exatamente as mesmas.

Na comparação entre o primeiro e o segundo turnos, podem-se considerar os resultados satisfatórios, pois houve discordância em apenas três questões, especificamente nas questões 5, 8 e 16. A seguir, será discutida cada questão separadamente.

Com relação à questão 5, houve discordância entre os grupos a respeito da satisfação destes sobre o relacionamento com os outros setores da empresa. Destaca-se que a empresa dispensa o mesmo tipo de relacionamento a todos os departamentos, o que deve ser mais bem analisado, já que se pressupõe que um tratamento igualitário evita possíveis conflitos. Para a manutenção de um bom clima organizacional, seria interessante a busca de um mecanismo que leve em consideração os diferentes perfis dos turnos, juntamente com um sistema mais eficiente de comunicação entre estes.

Na questão 8, houve discordância entre os grupos sobre a preocupação da empresa em relação à segurança de seus funcionários. Esse é um fato preocupante, pois imagina-se que a empresa forneça todos os recursos disponíveis a estes de uma maneira eficiente, proporcionando assim melhores condições emocionais de trabalho. Porém, cabe ressaltar que os executivos da empresa, em suas respectivas entrevistas, destacaram fortemente sua preocupação nesse aspecto.

E por último, a questão 16 em que houve discordância entre os grupos com relação à melhora dos indicadores de qualidade nos últimos anos. É necessário analisar as informações e de que forma elas chegam aos funcionários, pois teoricamente deveriam ser as mesmas. Isso não deveria estar ocorrendo, uma vez que os indicadores são dados numéricos com baixa subjetividade de análise.

Destaca-se que, na comparação entre o primeiro e o segundo turno, os resultados são pouco expressivos, porém significativos, pois as questões em que houve discordância representam algumas variáveis importantes para a gestão do relacionamento.

Outro aspecto importante diz respeito ao perfil diferente dos turnos comparados, em que os funcionários do primeiro turno são em sua maioria profissionais com tempo maior de empresa, situação oposta no segundo turno.

4.1.2 Comparação entre o primeiro turno (t_1) e terceiro turno (t_3)

As hipóteses a serem comparadas são as seguintes:

- H_0 : proporções de “discordância”, “concordância” e “indiferente” são iguais para funcionários do primeiro e do terceiro turno.
- H_1 : proporções de “discordância”, “concordância” e “indiferente” são diferentes para funcionários do primeiro e do terceiro turno.

Hipótese Estatística:

$$H_0: \begin{pmatrix} P_{1tI} \\ P_{2tI} \\ P_{3tI} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} P_{1t3} \\ P_{2t3} \\ P_{3t3} \end{pmatrix} \quad H_1: \begin{pmatrix} P_{1tI} \\ P_{2tI} \\ P_{3tI} \end{pmatrix} \neq \begin{pmatrix} P_{1t3} \\ P_{2t3} \\ P_{3t3} \end{pmatrix}$$

Tal que P_1 é a proporção de funcionários que discordam; P_2 de funcionários indiferentes e P_3 de funcionários que concordam.

A Tabela 2 apresenta a comparação entre o primeiro e o terceiro turno.

TABELA 2

COMPARAÇÃO: PRIMEIRO E TERCEIRO TURNOS

QUESTÃO	VARIÁVEL	P-VALOR P1	P-VALOR P2	P-VALOR P3	RESULTADO
1	Conhecimento	46,7	65,6	27,5	Aceito
2	Conhecimento	33,2	2,2	46,7	Rejeito
3	Comprometimento	47,0	73,9	46,8	Aceito
4	Comprometimento	79,5	*	96,8	Aceito
5	Relacionamento	50,4	11,9	79,5	Aceito
6	Custos	81,9	35,8	73,9	Aceito
7	Custos	81,9	88,4	74,8	Aceito
8	Responsabilidade	28,5	88,4	46,8	Aceito
9	Responsabilidade	94,3	11,2	33,2	Aceito
10	Responsabilidade	17,4	47,0	47,8	Aceito
11	Informação	0,9	88,4	81,9	Rejeito
12	Informação	33,2	65,6	17,0	Aceito
13	Informação	30,2	23,6	85,6	Aceito
14	Relacionamento	*	52,4	52,4	Aceito
15	Qualidade	*	51,2	51,2	Aceito
16	Qualidade	23,5	75,1	27,6	Aceito
17	Relacionamento	*	47,0	47,0	Aceito
18	Relacionamento	40,9	8,0	46,8	Aceito
19	Relacionamento	*	*	*	Aceito

Na comparação entre o primeiro e o terceiro turno, podem-se considerar também os resultados satisfatórios, pois houve discordância em apenas duas questões. Os resultados foram diferentes especificamente nas questões 2 e II.

Com relação à questão 2, referente à variável conhecimento, os pesquisados discordaram entre si que a empresa utilize ferramentas eficientes para facilitar o processo de geração e disseminação do conhecimento dentro dela. Em razão desse desconhecimento, seria aconselhável uma reflexão por parte da empresa de seu gerenciamento sobre esse ativo, juntamente com as ferramentas utilizadas para isso.

Na questão II, referente à variável informação, os pesquisados discordaram entre si da eficiência da empresa em comunicar as estratégias e resultados a eles.

A falta de comunicação ou a falha desta pode acarretar problemas principalmente no que diz respeito à quebra de expectativas, que é o primeiro passo para desmotivar o funcionário, e essa situação pode levar à perda de bons profissionais.

Devem-se observar a qualidade e a forma como as informações são transmitidas para esses grupos, pois os funcionários do terceiro turno podem estar em desvantagem pelo fato de seu horário de trabalho ser após o final do expediente dos mensalistas e executivos da empresa, diferentemente do que ocorre com os outros turnos comparados. Essa situação pode estar gerando uma falta de fluxo eficiente de informações, o que pode ser o motivo para a diferença de opiniões.

Os resultados positivos nessa comparação são expressivos, porém é extremamente importante ressaltar as discordâncias com o propósito de evidenciar a organização de possíveis problemas de gestão no futuro.

4.1.3 Comparação entre o primeiro turno (t_1) e o mensalista (M)

As hipóteses a serem comparadas são as seguintes:

- H_0 : proporções de “discordância”, “concordância” e “indiferente” são iguais para funcionários do primeiro turno e mensalista.
- H_1 : proporções de “discordância”, “concordância” e “indiferente” são diferentes para funcionários do primeiro turno e mensalista.

Hipótese estatística:

$$H_0: \begin{pmatrix} P_{1tI} \\ P_{2tI} \\ P_{3tI} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} P_{1M} \\ P_{2M} \\ P_{3M} \end{pmatrix} \quad H_1: \begin{pmatrix} P_{1tI} \\ P_{2tI} \\ P_{3tI} \end{pmatrix} \neq \begin{pmatrix} P_{1M} \\ P_{2M} \\ P_{3M} \end{pmatrix}$$

Tal que P_1 foi a proporção de funcionários que discordaram, P_2 de funcionários indiferentes e P_3 de funcionários que concordaram.

A comparação entre o primeiro turno e mensalista encontra-se na Tabela 3.

TABELA 3

COMPARAÇÃO: PRIMEIRO TURNO E MENSALISTA

QUESTÃO	VARIÁVEL	P-VALOR P1	P-VALOR P2	P-VALOR P3	RESULTADO
1	Conhecimento	15,9	91,5	13,3	Aceito
2	Conhecimento	4,3	5,9	6,5	Rejeito
3	Comprometimento	5,9	91,5	72,6	Aceito
4	Comprometimento	86,9	*	86,9	Aceito
5	Relacionamento	86,2	72,6	85,9	Aceito
6	Custos	2,8	13,2	91,5	Aceito
7	Custos	2,8	32,8	69,2	Aceito
8	Responsabilidade	60,2	32,8	72,6	Aceito
9	Responsabilidade	53,8	31,1	23,1	Aceito
10	Responsabilidade	24,6	5,9	18,3	Aceito
11	Informação	26,3	86,2	2,8	Aceito
12	Informação	23,1	24,6	72,6	Aceito
13	Informação	10,4	96,4	9,5	Aceito
14	Relacionamento	*	31,1	31,1	Aceito
15	Qualidade	*	57,9	57,9	Aceito
16	Qualidade	90,5	11,9	19,3	Aceito
17	Relacionamento	5,2	0,4	0	Rejeito
18	Relacionamento	43,3	78,2	59,9	Aceito
19	Relacionamento	*	*	*	Aceito

Na comparação entre esses grupos, podem-se considerar também os resultados satisfatórios, pois houve discordância em apenas duas questões. Os resultados

foram diferentes especificamente na questão 2, que também já foi motivo de discordância na comparação com outro grupo, e na r7.

Sobre a questão 2, referente à variável conhecimento, os pesquisados também discordam entre si que a empresa utiliza ferramentas eficientes para facilitar o processo de geração e disseminação do conhecimento dentro dela. A repetição dessa discordância, como já fora observado em outras comparações, indica novamente a necessidade por parte da empresa de desenvolver melhores ferramentas de comunicação.

Com relação à questão r7, referente à variável relacionamento, os pesquisados discordaram entre si que a média salarial aplicada pela empresa esteja acima da média paga pela região.

Nesses grupos, a distorção ocorre principalmente entre os mensalistas, pois já fora comprovado em pesquisas promovidas pela empresa que a política salarial aplicada aos funcionários de chão de fábrica está acima da média da região, e também se constataram distorções em relação ao grupo mensalistas. Porém, conforme entrevista com os executivos da empresa, essas distorções já estão sendo corrigidas.

4.1.4 Comparação entre o segundo turno (t_2) e o terceiro turno (t_3)

As hipóteses a serem comparadas são as seguintes:

- H_0 : proporções de “discordância”, “concordância” e “indiferente” são iguais para funcionários do segundo turno e terceiro turnos.
- H_1 : proporções de “discordância”, “concordância” e “indiferente” são diferentes para funcionários do segundo turno e terceiro turnos.

Hipótese estatística:

$$H_0: \begin{pmatrix} P_{1t_2} \\ P_{2t_2} \\ P_{3t_2} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} P_{1t_3} \\ P_{2t_3} \\ P_{3t_3} \end{pmatrix} \quad H_1: \begin{pmatrix} P_{1t_2} \\ P_{2t_2} \\ P_{3t_2} \end{pmatrix} \neq \begin{pmatrix} P_{1t_3} \\ P_{2t_3} \\ P_{3t_3} \end{pmatrix}$$

Tal que P_1 é a proporção de funcionários que discordam, P_2 de funcionários indiferentes e P_3 de funcionários que concordam.

A Tabela 4 apresenta a comparação entre o segundo e o terceiro turno.

TABELA 4

COMPARAÇÃO ENTRE O SEGUNDO E O TERCEIRO TURNOS

QUESTÃO	VARIÁVEL	P-VALOR P1	P-VALOR P2	P-VALOR P3	RESULTADO
1	Conhecimento	74,3	100	75,7	Aceito
2	Conhecimento	71,7	4,9	6,1	Rejeito
3	Comprometimento	14,7	43,2	14,7	Aceito
4	Comprometimento	18,6	*	18,6	Aceito
5	Relacionamento	43,2	*	43,2	Aceito
6	Custos	21,7	29,3	52,5	Aceito
7	Custos	100	100	100	Aceito
8	Responsabilidade	3,5	14,7	0,8	Rejeito
9	Responsabilidade	14,7	71,7	12,2	Aceito
10	Responsabilidade	29,3	14,7	100	Aceito
11	Informação	69,4	46,9	35,0	Aceito
12	Informação	35,0	100	35,0	Aceito
13	Informação	14,7	69,4	35,0	Aceito
14	Relacionamento	*	*	*	Aceito
15	Qualidade	46,9	*	46,9	Aceito
16	Qualidade	*	21,2	21,2	Aceito
17	Relacionamento	46,9	59,9	100	Aceito
18	Relacionamento	75,7	46,9	100	Aceito
19	Relacionamento	46,9	*	46,9	Aceito

Na comparação entre o segundo e o terceiro turno podem-se considerar os resultados satisfatórios, pois houve discordância apenas nas questões 2 e 8.

Na questão 2, referente ao conhecimento, os pesquisados também discordaram entre si que a empresa utilize ferramentas eficientes para facilitar o processo de geração e disseminação do conhecimento dentro dela (conforme evidenciado, anteriormente).

A questão 8 apresentou discordância quanto à preocupação da empresa em relação à segurança dos funcionários. É importante salientar que essa questão também já foi abordada na comparação entre o primeiro e o segundo turno, e essa repetição justifica um maior aprofundamento de suas possíveis causas.

4.1.5 Comparação entre o segundo turno (t_2) e o mensalista (M)

As hipóteses a serem comparadas são as seguintes:

- H_0 : proporções de “discordância”, “concordância” e “indiferente” são iguais para funcionários do segundo turno e mensalista.
- H_1 : proporções de “discordância”, “concordância” e “indiferente” são diferentes para funcionários do segundo turno e mensalista.

Hipótese estatística:

$$H_0: \begin{pmatrix} P_{1t_2} \\ P_{2t_2} \\ P_{3t_2} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} P_{1M} \\ P_{2M} \\ P_{3M} \end{pmatrix} \quad H_1: \begin{pmatrix} P_{1t_2} \\ P_{2t_2} \\ P_{3t_2} \end{pmatrix} \neq \begin{pmatrix} P_{1M} \\ P_{2M} \\ P_{3M} \end{pmatrix}$$

Tal que P_1 é a proporção de funcionários que discordam; P_2 de funcionários indiferentes e P_3 de funcionários que concordam.

A Tabela 5 apresenta a comparação entre o segundo turno e os mensalistas.

TABELA 5

COMPARAÇÃO ENTRE O SEGUNDO TURNO E OS MENSALISTAS

QUESTÃO	VARIÁVEL	P-VALOR P1	P-VALOR P2	P-VALOR P3	RESULTADO
1	Conhecimento	8,9	76,4	4,7	Rejeito
2	Conhecimento	0,2	53,9	0,6	Rejeito
3	Comprometimento	*	76,4	76,4	Aceito
4	Comprometimento	42,1	*	42,1	Aceito
5	Relacionamento	76,4	8,6	22,6	Aceito
6	Custos	91,2	22,6	36,3	Aceito
7	Custos	21,1	37,2	51,0	Aceito

(continua)

TABELA 5 (CONTINUAÇÃO)

COMPARAÇÃO ENTRE O SEGUNDO TURNO E OS MENSALISTAS

QUESTÃO	VARIÁVEL	P-VALOR P1	P-VALOR P2	P-VALOR P3	RESULTADO
8	Responsabilidade	08,6	*	8,6	Aceito
9	Responsabilidade	4,6	94,6	8,9	Rejeito
10	Responsabilidade	37,2	*	37,2	Aceito
11	Informação	41,8	70,9	70,1	Aceito
12	Informação	24,3	37,2	51,6	Aceito
13	Informação	4,6	41,8	1,3	Rejeito
14	Relacionamento	*	8,6	8,6	Aceito
15	Qualidade	53,9	*	53,9	Aceito
16	Qualidade	9,7	52,3	45,7	Aceito
17	Relacionamento	42,1	1,3	0,7	Rejeito
18	Relacionamento	24,3	91,2	91,2	Aceito
19	Relacionamento	53,9	*	53,9	Aceito

Os resultados obtidos na comparação entre o segundo turno e os mensalistas foram os mais expressivos. Em cinco questionamentos houve discordância entre eles, especificamente nas questões 1, 2, 9, 13 e 17.

Nas questões 1 e 2, referentes à variável conhecimento, os pesquisados discordaram entre si que a empresa utilize de ferramentas eficientes para facilitar o processo de geração e disseminação do conhecimento dentro dela. E ainda que esta estimule uma cultura de aprendizagem, criação e compartilhamento desse conhecimento.

Sobre a questão 9, referente à variável responsabilidade, estes discordaram entre si do compartilhamento de eventuais falhas no processo, evidenciando que existem problemas de gestão desse aspecto, provavelmente decorrente de má definição de processo/função a ser desempenhada.

Com relação à questão 13, referente à variável informação, houve discordância sobre a eficiência das ferramentas utilizadas pela empresa para a comunicação com seus funcionários.

A questão 17, referente à variável relacionamento, os pesquisados discordaram entre si que a média salarial aplicada pela empresa esteja acima da média paga pela região.

Essas divergências podem estar ocorrendo pelo fato de os funcionários do segundo turno serem os mais novos da empresa, possuindo motivação inicial de trabalho, ou em razão de eles terem seus anseios como segurança e reconhecimento respaldados pela empresa. Como já abordado anteriormente, os mensalistas fazem parte do grupo em que a empresa está trabalhando para correção de algumas distorções que podem estar afetando sensivelmente esse relacionamento.

4.1.6 Comparação entre o terceiro turno (t_3) e o mensalista (M)

As hipóteses a serem comparadas são as seguintes:

- H_0 : proporções de “discordância”, “concordância” e “indiferente” são iguais para funcionários do terceiro turno e mensalista.
- H_1 : proporções de “discordância”, “concordância” e “indiferente” são diferentes para funcionários do terceiro turno e mensalista.

Hipótese estatística:

$$H_0: \begin{pmatrix} P_{1t_3} \\ P_{2t_3} \\ P_{3t_3} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} P_{1M} \\ P_{2M} \\ P_{3M} \end{pmatrix} \quad H_1: \begin{pmatrix} P_{1t_3} \\ P_{2t_3} \\ P_{3t_3} \end{pmatrix} \neq \begin{pmatrix} P_{1M} \\ P_{2M} \\ P_{3M} \end{pmatrix}$$

Tal que P_1 foi a proporção de funcionários que discordaram, P_2 de funcionários indiferentes e P_3 de funcionários que concordaram.

A comparação entre o terceiro turno e os mensalistas encontra-se na Tabela 6:

TABELA 6

COMPARAÇÃO ENTRE O TERCEIRO TURNO E OS MENSALISTAS

QUESTÃO	VARIÁVEL	P-VALOR P1	P-VALOR P2	P-VALOR P3	RESULTADO
1	Conhecimento	7,9	79,3	3,8	Rejeito
2	Conhecimento	1,3	9,1	19,0	Rejeito
3	Comprometimento	37,7	73,5	40,8	Aceito
4	Comprometimento	73,5	*	73,5	Aceito
5	Relacionamento	73,5	21,7	67,9	Aceito
6	Custos	27,6	6,7	73,5	Aceito
7	Custos	27,6	37,7	55,8	Aceito
8	Responsabilidade	73,5	37,7	40,8	Aceito
9	Responsabilidade	55,8	73,5	73,5	Aceito
10	Responsabilidade	*	37,7	37,7	Aceito
11	Informação	31,0	79,3	27,6	Aceito
12	Informação	7,9	37,7	19,8	Aceito
13	Informação	55,8	31,0	9,1	Aceito
14	Relacionamento	*	21,7	21,7	Aceito
15	Qualidade	*	*	*	Aceito
16	Qualidade	21,7	19,0	73,5	Aceito
17	Relacionamento	21,7	9,8	2,3	Rejeito
18	Relacionamento	19,8	6,7	92,1	Aceito
19	Relacionamento	*	*	*	Aceito

Na comparação entre o terceiro turno e os mensalistas, houve discordância nas questões 1, 2 e 17. Em relação às questões 1 e 2, referentes à variável conhecimento, os resultados foram os mesmos obtidos no grupo pesquisado anteriormente, em que estes discordaram entre si que a empresa utilize de ferramentas eficientes para facilitar o processo de geração e disseminação do conhecimento dentro dela. E ainda que a empresa estimule uma cultura de aprendizagem, criação e compartilhamento desse conhecimento.

Sobre a questão 17, referente à variável relacionamento, os pesquisados discordaram entre si que a média salarial aplicada pela empresa estivesse acima da média paga pela região, esta também foi a opinião no grupo pesquisado anteriormente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como observado por meio da análise dos resultados obtidos, alguns dos grupos pesquisados se mostraram insatisfeitos quanto ao relacionamento com a empresa, dentro desses grupos destacaram-se o primeiro turno e os mensalistas. Constataram-se várias divergências desses grupos em relação às observações feitas pela própria empresa.

A situação que se apresenta entre as partes requer certa atenção, uma possível causa detectada foi o momento vivido pela empresa que passa por reestruturações internas, criando assim um grande pacote de reformas estruturais importantes que poderão se configurar em novos conflitos a serem solucionados.

Outro aspecto observado foi o fato de a empresa ser bem menor que as outras pertencentes ao grupo, o que dificulta o acesso dos funcionários a promoções de cargos, propiciando uma quebra de perspectiva e desmotivação, um aspecto de importância a ser considerado numa gestão de relacionamento eficiente. É importante ressaltar que a empresa exerce a política de buscar preencher as vagas que surgem nos departamentos com funcionários internos, possibilitando a motivação destes, porém esse volume é relativamente pequeno. Essa situação deve melhorar a partir do momento em que houver um crescimento significativo dessa planta.

Pode-se afirmar que a empresa tem se empenhado em melhorar seu relacionamento com os funcionários, transformando sua cultura e se aproximando de uma visão mais realista das mudanças das relações entre empregador e empregado. Um bom exemplo a ser citado é a criação pela empresa de uma comissão de representantes dos trabalhadores que negocia os anseios e as expectativas dos funcionários. Essa ferramenta tem se mostrado um importante direcionador nas soluções de conflitos, conseqüentemente melhorando o relacionamento entre as partes.

De forma geral, o relacionamento entre as partes pode ser considerado satisfatório, pois baseia-se em confiança, comprometimento e responsabilidade, pilares principais na construção de qualquer relacionamento duradouro.

Outro aspecto importante a considerar refere-se à qualidade desses relacionamentos, pois, para a empresa, os funcionários não se encontram totalmente envolvidos ou comprometidos nos processos. É importante destacar que essa

opinião é oposta à dos funcionários e que tal situação só poderá ser resolvida pela vontade da própria empresa.

Com relação às hipóteses que orientaram o trabalho, pode-se afirmar que a empresa tem adotado algumas estratégias de aproveitamento de seu CR, mesmo que de uma maneira inconsciente, como a formação de parcerias e alianças estratégicas e o melhor aproveitamento de seu capital intelectual. Essa situação ocorre porque a empresa possui condições estruturais e financeiras para o estabelecimento dessas estratégias, além do respeito e da confiabilidade que a marca proporciona.

Destaca-se que o enfoque principal para atingir a excelência na gestão do CR está baseado na valorização dos elementos que o compõem, o que permite mais duas conclusões.

Para se trabalhar em um ambiente competitivo e aproveitar seu CR, seria necessária a construção de um ambiente com uma cultura organizacional por parte da empresa consistente com o desenvolvimento dessa proposta. O que pode estar ocorrendo é uma inadequação de estrutura (muitas vezes rígida, formal e burocratizada) que pode gerar conflitos com uma forma mais flexível de relacionamento (envolvendo empresas, funcionários e mensalistas).

Uma observação que emergiu da análise dos dados foi que uma organização para alcançar a almejada vantagem competitiva, utilizando melhores relacionamentos, necessitaria desenvolver uma nova forma de mensurar os resultados obtidos com esse processo. Nesse caso, uma questão importante seria não somente contemplar o aspecto da eficiência, mas também apresentar um bom desempenho nos sete pontos identificados durante a construção do trabalho, que em essência são os elementos formadores do CR: conhecimento, comprometimento, relacionamento, custo, responsabilidade, informação e qualidade.

REFERÊNCIAS

- BENSAOU, M. Portfolios of buyer-supplier relationships. *Sloan Management Review*, Summer 1999.
- BOGMANN, I. M. *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel, 2002.
- BONTIS, N. Assessing knowledge assets. A review of the models used to measure intellectual capital. 2000. Disponível em: <<http://www.busines.queemsu.ca/Kbe/fp-00-01.htm>>. Acesso em: jun. 2005.
- CAVALCANTI, M.; BALDAM, R.; VALLE, R. *Gerenciamento eletrônico de dados*. São Paulo: Érica, 2002.
- DRUCKER, P. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1999.

- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Capital intelectual, descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. Tradução: Roberto Galman. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresarias e formação de competências*. Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON R. E. *Administração estratégica*. São Paulo: Thomson, 2002.
- KANTER, R. M. *Whengiants learn to dance*. California: Routledge, 1989.
- MATHEUS, L. F. *Uma análise da identificação e da gestão do capital intelectual nas usinas sucroalcooleiras e da prática dos princípios delineadores do conceito de avaliação de empresas na sua gestão econômica financeira: um estudo exploratório*. 2003. 174 p. Dissertação (Mestrado)–Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.
- MCKENNA, R. *Estratégia de marketing em tempos de crise*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campos; São Paulo: Publifolha, 1999.
- ROBERTI, R. *Consórcio modular de Resende*. 2001. 83 p. Monografia (Graduação)–Universidade Central Paulista, São Carlos, 2001.
- SLACK, N.; JOHNSTON, R.; CHAMBERS, S. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1997.
- STEWART, T. A. *Capital intelectual*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TERRA, J. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. 2. ed. São Paulo: Negócio, 2001.
- VOLKSWAGEN. Banco de dados. Disponível em: <<http://intranet.volkswagen.com.br>>. Acesso em: 13 março 2005.