

Área temática: Estratégia em Organizações

Título do trabalho; A CAPABILIDADE DE COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS PARA A REDUÇÃO DE RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES

AUTORA

LUCIANA GARCIA SOBRAL

Universidade Presbiteriana Mackenzie

luciana_sobral@yahoo.com.br

Resumo - A dinâmica do mercado brasileiro no setor de cosméticos, conforme dados da ABIHPEC de 2010, é bastante acirrada. Neste contexto, faz-se necessário que a qualidade dos produtos que uma empresa oferece a seus clientes seja sempre alta, para que não ocorram reclamações e descontentamento de clientes. O foco central deste trabalho é identificar como a cooperação entre empresas pode facilitar a redução de reclamações dos clientes. Para isto exploram-se os conceitos de estratégia e recursos empresariais, qualidade e satisfação do cliente e cooperação e colaboração. Utiliza-se o Diagrama de Pareto e o Diagrama de Causa e Efeito para identificar as principais causas das reclamações dos clientes. Foi utilizado o método de pesquisa qualitativa pois trata-se de um caso singular ocorrido numa empresa nacional. O presente trabalho conclui que a estratégia de relacionamento cooperativo adotado entre as empresas objeto deste estudo permitiu reduzir as reclamações dos clientes sobre determinado produto através do relacionamento entre os recursos destas empresas, sendo que neste caso, o principal recurso relacionado entre as empresas foi o conhecimento sobre o produto e processo produtivo. Uma importante contribuição deste artigo é ampliar a visão de gerentes de empresas para a resolução de problemas através da cooperação.

Abstract - The dynamics of the Brazilian market in the cosmetics sector, according to the 2010's ABIHPEC report, is quite fierce. In this context, it is necessary that the quality of the products that a company offers to its customers is always high to prevent any customer complaints and dissatisfaction. The focus of this paper is to identify how business cooperation can facilitate the reduction of customer complaints. For that it explores the concepts of strategy and business resources, quality and customer satisfaction and cooperation and collaboration. It's used the Pareto Diagram and Cause and Effect Diagram to identify the main causes of customer complaints. Because this is a singular case occurred in a domestic company a qualitative research approach was applied. This study concludes that the cooperative relationship strategically adopted in the firm under study allowed to reduce customer complaints of a particular product through the relation between the resources of these companies: the knowledge on the product and production process. An important contribution of this paper is to expand the vision of corporate managers to solve problems through cooperation.

Palavras-chave; Satisfação do cliente, Recursos, Cooperação

Key-words: *customer satisfaction, resources, cooperation*

A CAPABILIDADE DE COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS PARA A REDUÇÃO DE RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES

SUMÁRIO

A dinâmica do mercado brasileiro no setor de cosméticos, conforme dados da ABIHPEC de 2010, é bastante acirrada. Neste contexto, faz-se necessário que a qualidade dos produtos que uma empresa oferece a seus clientes seja sempre alta, para que não ocorram reclamações e descontentamento de clientes. O foco central deste trabalho é identificar como a cooperação entre empresas pode facilitar a redução de reclamações dos clientes. Para isto exploram-se os conceitos de estratégia e recursos empresariais, qualidade e satisfação do cliente e cooperação e colaboração. Utiliza-se o Diagrama de Pareto e o Diagrama de Causa e Efeito para identificar as principais causas das reclamações dos clientes. Foi utilizado o método de pesquisa qualitativa pois trata-se de um caso singular ocorrido numa empresa nacional. O presente trabalho conclui que a estratégia de relacionamento cooperativo adotado entre as empresas objeto deste estudo permitiu reduzir as reclamações dos clientes sobre determinado produto através do relacionamento entre os recursos destas empresas, sendo que neste caso, o principal recurso relacionado entre as empresas foi o conhecimento sobre o produto e processo produtivo. Uma importante contribuição deste artigo é ampliar a visão de gerentes de empresas para a resolução de problemas através da cooperação.

ABSTRACT

The dynamics of the Brazilian market in the cosmetics sector, according to the 2010's ABIHPEC report, is quite fierce. In this context, it is necessary that the quality of the products that a company offers to its customers is always high to prevent any customer complaints and dissatisfaction. The focus of this paper is to identify how business cooperation can facilitate the reduction of customer complaints. For that it explores the concepts of strategy and business resources, quality and customer satisfaction and cooperation and collaboration. It's used the Pareto Diagram and Cause and Effect Diagram to identify the main causes of customer complaints. Because this is a singular case occurred in a domestic company a qualitative research approach was applied. This study concludes that the cooperative relationship strategically adopted in the firm under study allowed to reduce customer complaints of a particular product through the relation between the resources of these companies: the knowledge on the product and production process. An important contribution of this paper is to expand the vision of corporate managers to solve problems through cooperation.

1 INTRODUÇÃO

O setor de cosméticos brasileiro pode ser dividido em dois grandes grupos: o setor das multinacionais que são mais diversificadas e que utilizam os canais tradicionais de comercialização do varejo e o setor das grandes empresas especializadas, que buscam outros canais de comercialização como a venda direta porta a porta, lojas especializadas e redes de franquias (Relatório ABDI, 2008). O relatório de 2010 da ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria da Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos) registra no período de 1996 a 2007 um crescimento continuado deste setor, atingindo em 2007 um faturamento anual de US\$ 10,1 bilhões. Os resultados de 2010 para este setor foi de US\$ 17,6 bilhões conforme dado

divulgado pelo jornal Valor Econômico baseado nos dados da ABIHPEC.

Um dos importantes aspectos do setor de cosméticos brasileiro é a tendência da adoção de uma produção mais próxima do mercado consumidor devido a necessidade de adaptação destes produtos aos hábitos de consumo e dos canais de distribuição.

As barreiras entrada neste mercado são relativamente baixas, entretanto concorrentes iniciantes podem encontrar dificuldades nos canais de distribuição e na consolidação da marca (Relatório ABDI, 2008). Neste ambiente competitivo, a busca por estratégias que permitam manter a vantagem competitiva é real. Empresas que desenvolvem boas relações nas díades podem obter vantagem competitiva sustentável (DYER; SINGH, 1998).

O foco deste trabalho é identificar como a cooperação entre empresas pode melhorar o atendimento aos clientes de uma empresa. Para isto foi feita uma avaliação dos registros de reclamações de clientes no serviço de entrega de produtos de higiene pessoal no mercado de venda direta brasileiro, utilizando algumas ferramentas de qualidade como Diagrama de Causa-e-Efeito e Diagrama de Pareto.

A partir da verificação das causas dos problemas registrados para a categoria de produtos selecionada foi realizada a análise de como as relações da empresa com a cadeia podem impactar o bom resultado do atendimento ao cliente.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 RECURSOS E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Na definição de Fishermann & Boaventura (2003), estratégia é a busca pela vantagem competitiva. Durante os últimos anos, alguns estudos sobre estratégia empresarial explicam que a fonte da vantagem competitiva da empresa está na criação de valor para o cliente através da eficiente utilização dos recursos internos da empresa, os quais os competidores não podem imitar. Para que a empresa obtenha vantagem competitiva sustentável ela deve possuir recursos raros, valiosos, inimitáveis e socialmente complexos (BARNEY, 1991).

Peteraf e Barney (2003) explicam que os recursos das empresas são valiosos quando eles as habilitam ser mais eficazes e eficientes, gerando maior rede de benefícios ou valor econômico para seus clientes. Os autores complementam que alguns recursos podem gerar mais valor do que outros e que somente se uma empresa tiver acesso a recursos valiosos diferentes de seus competidores ela poderá produzir itens/serviços com valores superiores aos dos competidores. Segundo Barney (1991), os recursos de uma empresa pela perspectiva da Resource Based View (RBV) podem ser classificados em quatro categorias:

- (a) Recursos de capital físicos: incluem a tecnologia utilizada pela empresa, sua estrutura física e equipamentos, sua localização e acesso a matérias-primas;
- (b) Recursos de capital financeiro: incluem as receitas da empresa, suas dívidas, equidade e lucros acumulados;
- (c) Recursos de capital humano: incluem a experiência dos empregados, treinamentos, relacionamentos, e a percepção dos gestores;
- (d) Recursos de capital organizacional: incluem a coleção de atributos individuais da empresa como a sua cultura, reputação, estrutura hierárquica, seus sistemas de planejamento e controles formais e informais, e seus relacionamentos inter-empresas.

É através da melhor utilização destes recursos que a empresa poderá criar valor econômico diferenciado para seus clientes (PETERAF; BARNEY, 2003).

2.2 SATISFAÇÃO DO CLIENTE E QUALIDADE

Ghobadian e Speller (1994) fazem um levantamento dos diversos métodos do gerenciamento de qualidade usados pelos considerados gurus desta área: Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Taguchi, Ishikawa e Grocock. Neste trabalho os autores identificam alguns pontos comuns entre estes métodos sendo eles: a importância pelo controle dos processos ao invés de produtos, que o processo humano é vital para as operações, a importância da atuação da alta gerência da empresa para garantir um ambiente que cultive a qualidade e que dê importância para os processos humanos que garantem esta qualidade, a necessidade da educação e treinamento das pessoas bem como a importância de atuar preventivamente para evitar problemas.

A literatura distingue diversos conceitos de qualidade. A abordagem do usuário tem que “é o cliente quem decide o que é qualidade e que é a qualidade percebida pelo cliente que tem que ser estudada.” (GRÖNROOS, 1993). Grönroos tem uma visão para serviços e explica que a qualidade percebida por um serviço possui duas dimensões: a técnica que se relaciona com a eficácia do processo de produzir algo, ou seja, aquilo que foi entregue para o cliente; e a dimensão da funcionalidade se relaciona com o modo pelo qual o cliente recebe o serviço e como ele o vivencia.

Slack (2002, p. 551-556) possui uma visão mais voltada ao produto e aborda a qualidade sob duas visões: a qualidade na visão operacional e a qualidade na visão do consumidor. A visão de qualidade operacional “é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”, ou seja, existem especificações de produção que devem ser seguidas para que um produto possa atender as expectativas dos consumidores. A visão de qualidade dos consumidores consiste na perspectiva deles sobre um produto e é mais subjetiva. Esta visão precisa ser levada em consideração pelas empresas para que estas possam produzir produtos e serviços que tenham utilidade. Slack (2002, p. 573) cita Berry e Parasuraman (1991) para explicar a visão unificada da qualidade como “o grau de adequação entre as expectativas dos consumidores e a percepção deles do produto ou serviço.” Slack enfatiza que a definição do que é qualidade para um produto será delineada no processo de desenvolvimento daquele produto.

Dentre estas definições de qualidade, a que mais se adequa para os objetivos deste estudo é a abordagem de qualidade do usuário definida por Grönroos (1993). Apesar das visões voltadas ao produto defendidas por Slack (2002) serem também importantes, a visão do usuário é o ponto de partida para a identificação dos problemas que serão abordados mais a frente neste estudo.

2.3 A COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS

No ambiente dinâmico do mercado, empresas precisam encontrar formas para se manterem competitivas. Dyer e Singh (1998) sustentam que uma díade ou rede pode desenvolver relações que resultam em vantagem competitiva sustentável.

O tipo de relacionamento que uma empresa tem com seus fornecedores pode ser cooperativa ou arms-length. A relação arms-length é aquela em que a empresa possui um relacionamento superficial com o fornecedor. Nesta relação normalmente se caracteriza uma posição de pouco poder por parte dele e isto se deve ao fato do cliente diversificar seus pedidos com vários fornecedores. É comum neste tipo de relação que não ocorram investimentos específicos por parte do fornecedor para atenderem a requerimentos especiais da empresa cliente (DYER; SINGH, 1998).

Paulraj e Chen (2007) exploram que quando fornecedores dividem com seus compradores informações sobre seus processos, qualidade e inclusive estrutura de custos, cria-se um relacionamento de divisão de riscos e recompensas. Os autores afirmam que o relacionamento de longo prazo também incrementa a capacidade de coordenação entre comprador-fornecedor

como por exemplo, provisão tecnológica, assistência gerencial e troca de informações durante o desenvolvimento de produtos e estágios de produção.

A relação cooperativa é aquela em que a empresa e o fornecedor possuem metas comuns e acordos de performance (DYER; SINGH, 1998; VACHON; HALLEY; BEAULIEU, 2008). Vachon, Halley e Beaulieu (2008) identificam que empresas que possuem relacionamentos mais cooperativos tendem ao alinhamento de suas prioridades competitivas que caracterizam a capacidade de resposta da cadeia de suprimentos. Vachon, Halley e Beaulieu (2008) afirmam que a interação cooperativa contribui para a capacidade de uma organização para desenvolver rotinas que permitam um alinhamento estratégico na cadeia de abastecimento. Tal resultado apóia a visão relacional das empresas e seu potencial para uma criação de valor (Dyer e Singh, 1998).

Existem algumas discussões quanto aos conceitos de colaboração e cooperação em uma relação díade. No estudo de Polenske (2004), a relação colaborativa é definida pela parceria entre empresas para desenvolver produtos ou projetos. Pode incluir trabalho em equipe e alianças estratégicas sem necessariamente ser formalizada. A colaboração é um tipo de relação que demora mais para ser construída e a confiança entre as partes constitui um fator importante. Winckler e Molinari (2010) complementam Polenske (2004) ao definir que a colaboração se trata mais de uma atividade de apoio em uma relação de trabalho, onde os benefícios obtidos entre as partes nem sempre são equivalentes e equitativos.

Polenske (2004) define que a cooperação se refere a um relacionamento previamente acordado formal ou informalmente entre partes para a troca de informações e conhecimentos para desenvolver uma tarefa comum. Similarmente, Winckler e Molinari (2010) identificam em seu estudo que a cooperação pode ser motivada pelo nível de benefício percebido pelos participantes da relação e que ela é uma relação de trabalho complementar, onde os autores por natureza disponibilizam os melhores recursos para realiza-lo.

3 METODOLOGIA

Este é um estudo qualitativo exploratório básico, que busca estudar objetos dentro de seu contexto e sua particularidade (COLLIS; HUSSEY, 2005). A abordagem qualitativa foi considerada a mais apropriada pois ela apoia uma pluralização das esferas de vida (FLICK, 2004) e permite contextualizar o objeto no tempo e espaço, inter-relacionar elementos para compreender um fenômeno comportamental dentro de empresas, os processos que surgem das ações intencionais das pessoas, individualmente ou em harmonia com outras (VERGARA, S.; CALDAS, M., 2007).

Para o desenvolvimento deste estudo utilizaram-se como dados os registros de reclamações dos clientes de uma determinada categoria de produtos da empresa objeto. O nome da empresa foi mantido em sigilo conforme solicitação desta.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

A empresa objeto do estudo, é uma grande empresa de cosméticos que atua no mercado brasileiro. Ela atua no segmento de vendas diretas e a entrega dos produtos para os clientes é realizada por uma empresa terceirizada. Associado à entrega dos produtos, a empresa disponibiliza canais para manter contatos com seus clientes e consumidores. Estes canais são diferenciados: o canal de atendimento aos clientes cuida das pessoas que colocam os pedidos com a empresa e o canal de atendimento aos consumidores trata das questões dos consumidores finais. Estes canais possuem naturezas diferentes, onde o primeiro irá tratar principalmente assuntos relacionados a entrega dos pedidos e problemas dos produtos, enquanto o segundo, irá concentrar principalmente problemas de performance dos produtos.

O canal de atendimento aos clientes é a principal fonte de disponibilização de] informações sobre como os produtos chegam no mercado, e é a partir deste canal que a empresa começa a avaliar internamente como tratar os problemas identificados.

Esta empresa passou por um período crítico quanto à qualidade percebida de um de seus produtos (GRÖONROOS, 1993). Foram 6 meses com alto índice de reclamações de clientes o que originou nesta empresa a necessidade de criar um time de trabalho focado para a resolução destas reclamações.

É importante ressaltar que a empresa objeto deste estudo possui um relacionamento característico de cooperação com seus fornecedores (DYER; SINGH, 1998; VACHON; HALLEY; BEAULIEU, 2008). Ela assume em sua declaração de relacionamentos com fornecedores disponível em seu website que seus fornecedores são essenciais para que a empresa consiga entregar sua proposta de valor para seus clientes. Com esta visão, a empresa possui um sistema interno de controle de performance das relações de fornecimento, que é compartilhado e discutido com seus principais fornecedores mensalmente. As metas de atendimento são acordadas com os fornecedores formalmente e a priori, caracterizando novamente uma relação de cooperação definida pelos mesmos autores (DYER; SINGH, 1998; VACHON; HALLEY; BEAULIEU, 2008).

As ferramentas de controle de qualidade permitem que as empresas consigam identificar se existe discrepância sobre o que elas oferecem e a expectativa do que os clientes esperavam do produto. Krajewski (2002, p. 260) identifica em seu trabalho algumas ferramentas de controle da qualidade como Gráficos de Controle, Gráficos de Processo, Checklists, Histogramas e Gráficos de Barras, Diagramas de Fluxo, Diagrama de Pareto, Diagramas de Pontos, Diagramas de Causa e Efeito. Estas ferramentas podem ser utilizadas para identificar problemas que precisam ser solucionados. Neste trabalho foram utilizados o diagrama de Pareto e Diagrama de causa e efeito para identificar os principais tipos de problemas que ocorreram numa determinada categoria de produtos da empresa objeto deste estudo.

O Diagrama de Pareto é utilizado para identificar os principais problemas ocorridos. Este diagrama possibilita focar e priorizar os esforços que serão necessários para realizar melhorias. Assim que se tem a listagem de problemas existentes e a quantidade de casos para cada problema é feita uma verificação da frequência de ocorrência destes problemas classificando-as em ordem decrescente para identificar os casos com maior ocorrência. Esta ferramenta estabelece que 80% dos problemas que ocorrem são causados por 20% dos fatores (HILL, 2000, p. 373; KRAJEWSKI, 2002, p. 261).

O Diagrama de Causa e Efeito é uma ferramenta que permite relacionar as causas dos problemas e os efeitos gerados. Neste estudo, serão relacionados as reclamações dos clientes (efeitos) com os processos da empresa (causas). A utilização do diagrama de causa-e-efeito permitirá visualizar mais facilmente todas as causas das reclamações dos clientes e endereçá-las a um plano de ação. (ISHIKAWA; 1985).

Este estudo avaliou as reclamações recebidas dos clientes para uma determinada categoria de produtos no período de Janeiro a Dezembro de 2011. A empresa disponibilizou um relatório apurado dos registros das reclamações por tipo de problema ocorridos com os produtos. Com a utilização do Diagrama Causa-e-Efeito demonstrado na Figura 1, esta categorização foi renomeada para *reclamações dos clientes* que foi estabelecida como o efeito do diagrama. As causas foram identificadas ao longo do eixo horizontal levando em consideração os processos de transformação dos produtos.

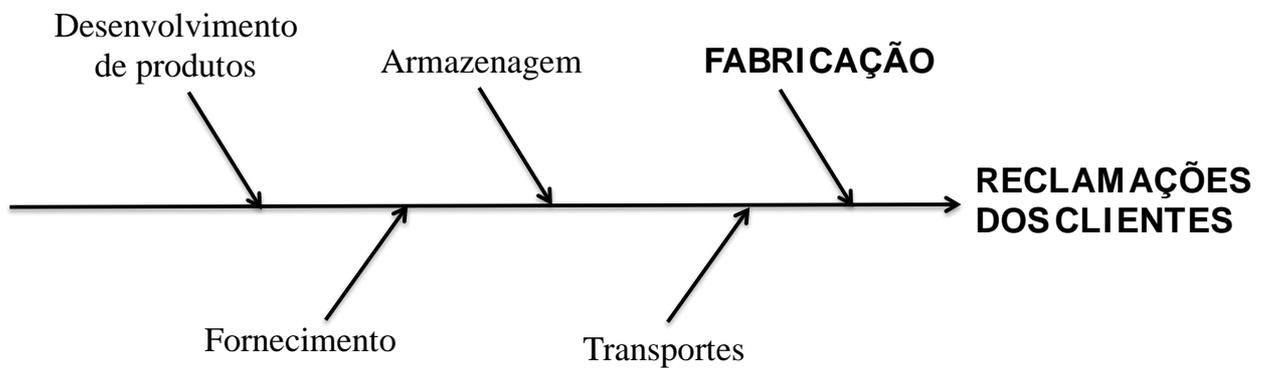


Figura 1 – Diagrama de causa e efeito para o total de *Reclamações dos clientes*

O Quadro 1 representa a relação entre as possíveis causas das reclamações dos clientes categorizadas pela empresa juntamente com as categorias identificadas no Diagrama de Causa-e-Efeito (Figura 1). Com base no diagrama de causa e efeito da Figura 1, o processo de Fabricação foi identificado como o principal efeito a ser investigado para identificar possíveis causas que levam as reclamações dos clientes. A Figura 2 classifica em ordem de importância as principais causas do efeito de reclamações dos clientes, onde se identifica que a fabricação é o principal causador do problema: de um total de 25.873 *reclamações de clientes* no período em estudo, 12.664 (49%) tinham o processo de Fabricação como causa principal. O processo de Fabricação foi tomado como base de dados para o andamento do estudo.

QUADRO 1 – Categorização das possíveis causas e efeitos

EFEITOS	CAUSAS				
	Fabricação	Transportes	Desenvolvimento de projetos	Armazenagem	Fornecimento
Produto vazando	X	X	X	X	
Produto não funciona	X		X		X
Produto está molhado		X		X	X
Produto está amassado		X		X	X
Produto está quebrado		X		X	X
Molhado de outro produto		X		X	
Molhado do próprio produto	X	X		X	
Produto com aparência alterada	X				
Falta item no produto	X				
Produto trincado/lascado/rasgado/sujo	X	X		X	X
A embalagem está manchada		X			X
Possui componente alterado	X				X
Sujo na embalagem				X	X
Produto incompatível c/ a embalagem	X				
Falta de produto	X				
Embalagem aberta	X	X			
Produto vencido				X	

Cor/ impressão					X
Material trocado	X	X			
Riscado/marcado		X			
Informação não legível	X				X
Produto apresenta corpo estranho	X				

Dentro do processo de fabricação foram identificados com base em dados da própria empresa os possíveis problemas que poderiam ocorrer durante a transformação dos produtos. Esta lista foi classificada em problemas que ocorrem dentro da empresa e fora dela (intrafirma e entrefirma).

Os problemas relativos ao material de embalagem são os que mais causam os problemas na fabricação destes produtos. De um total de 12.664 reclamações referentes ao processo de fabricação, 11.825 (93%) das reclamações referiam-se a problemas no material de embalagem, por exemplo, vazamentos, cor, mau funcionamento. Os processos entre as empresas que poderiam gerar esta falha foram então detalhados na Figura 3. Dentre os principais problemas relacionados estão a falha de comunicação sobre mudanças, o erro de fabricação, erro no desenho recebido, falha no controle de qualidade e a reação química com componentes da formulação do produto.

De acordo com o relatório anual de 2011 desta empresa, ela atua num mercado bastante dinâmico e cheio de inovações. Para manter-se competitiva ela constantemente inova em seus produtos, seja com novas formulas cosméticas ou seja com design diferenciado. A categoria de produtos em estudo teve uma modificação em sua embalagem no final do ano de 2010. A partir desta mudança as reclamações dos clientes sobre estes produtos aumentou, sendo que o primeiro semestre de 2011 acumula 70% das reclamações registradas no ano.

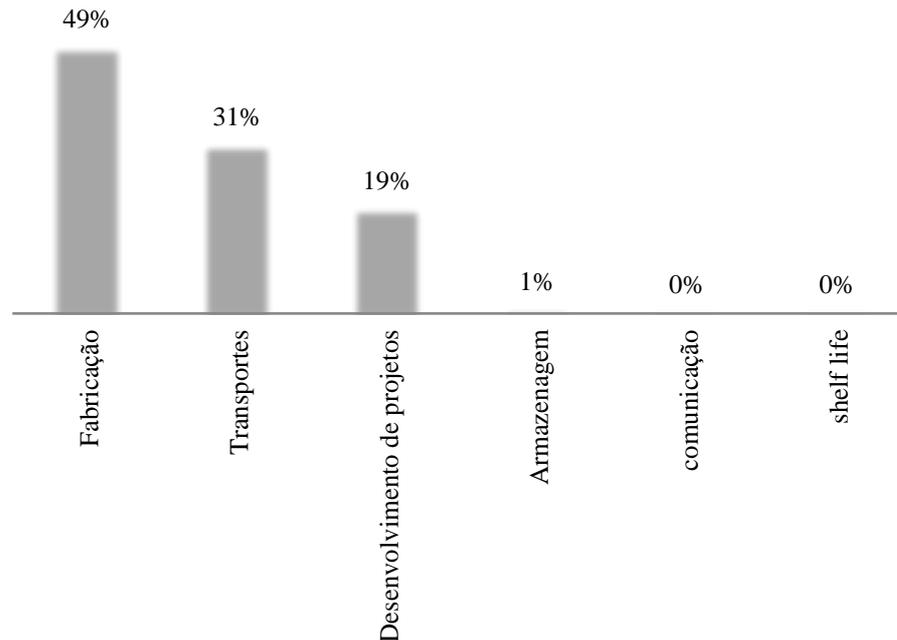


Figura 2 - Pareto por tipo de causas

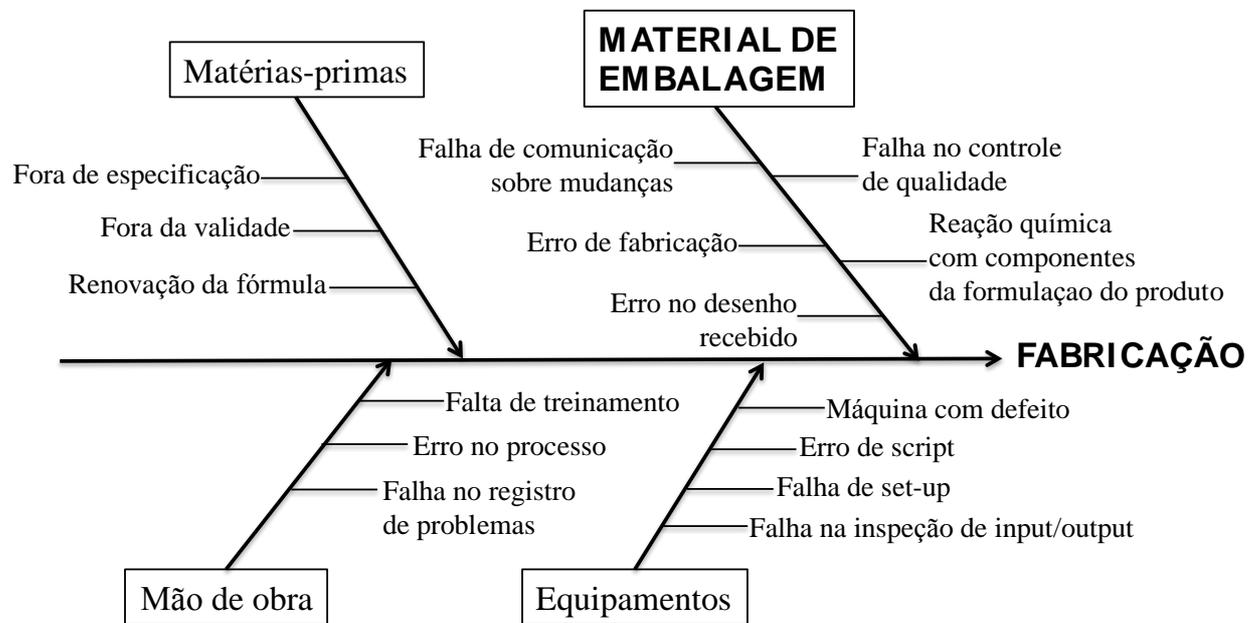


Figura 3 – Diagrama de causa e efeito para problemas de FABRICAÇÃO

Para solucionar este problema a empresa a empresa optou por uma estratégia interessante: criou um grupo de trabalho interno e acionou os fornecedores de embalagem imediatamente para que estes contribuíssem na identificação das possíveis causas das reclamações dos clientes.

Esta relação de cooperação entre a empresa e seus fornecedores, permite constatar uma convergência com a existente literatura sobre cooperação estudada por Vachon, Haley e Beaulieu (2008), onde o estabelecimento de metas compartilhadas gera um relacionamento mais cooperativo entre as empresas para uma potencial criação de valor na relação. Este posicionamento da empresa também apoia a proposição de Dyer e Singh (1998) que quanto maiores os investimentos em rotinas de trocas de conhecimento entre membros de uma aliança, maior será o potencial para se obter ganhos relacionais.

A empresa em três meses identificou a partir de seus controles internos e de laudos emitidos pelos fornecedores que ocorreram alguns problemas desde a inovação na embalagem deste produto:

- o desenho da embalagem era diferente entre a empresa e o fornecedor;
- durante o projeto de desenvolvimento da nova embalagem a comunicação entre a empresa e o fornecedor havia diminuído o que dificultou a troca de informações;
- gerou-se um desgaste na relação quando as embalagens eram rejeitadas pela empresa devido a falha de comunicação e a diferença na documentação do desenho técnico;
- os custos dos materiais rejeitados foram elevados e de difícil negociação entre as empresas;
- por ser um produto clássico na empresa não foram levantadas hipóteses para testar possíveis reações químicas do produto com o tipo de material da embalagem durante o processo de desenvolvimento de produtos.

Os fatos acima apontados são explorados por Slack (2002), que enfatiza a importância do foco dos projetos definirem os padrões de qualidade que deverão ser seguidos no processo de transformação de produtos.

Dyer e Singh (1998) indicam em seu trabalho que “os ganhos relacionais são possíveis quando os parceiros da aliança combinam, trocam ou investem em ativos idiossincráticos, conhecimento e recursos/capabilidades”. Após três meses de trabalho em conjunto alguns

planos de ação foram colocados em prática e a partir do segundo semestre de 2011 percebeu-se uma queda na quantidade de reclamações deste produto no que se referia aos problemas causados na relação interfirma conforme ilustra a Figura 4. Foram combinados recursos de análise laboratorial para identificação do problema e posteriormente para a análise para liberação da embalagem. Também ocorreu um realinhamento do projeto entre as empresas com uma nova documentação, que esclarecendo todos os pontos relativos a especificação e qualidade do material de embalagem.

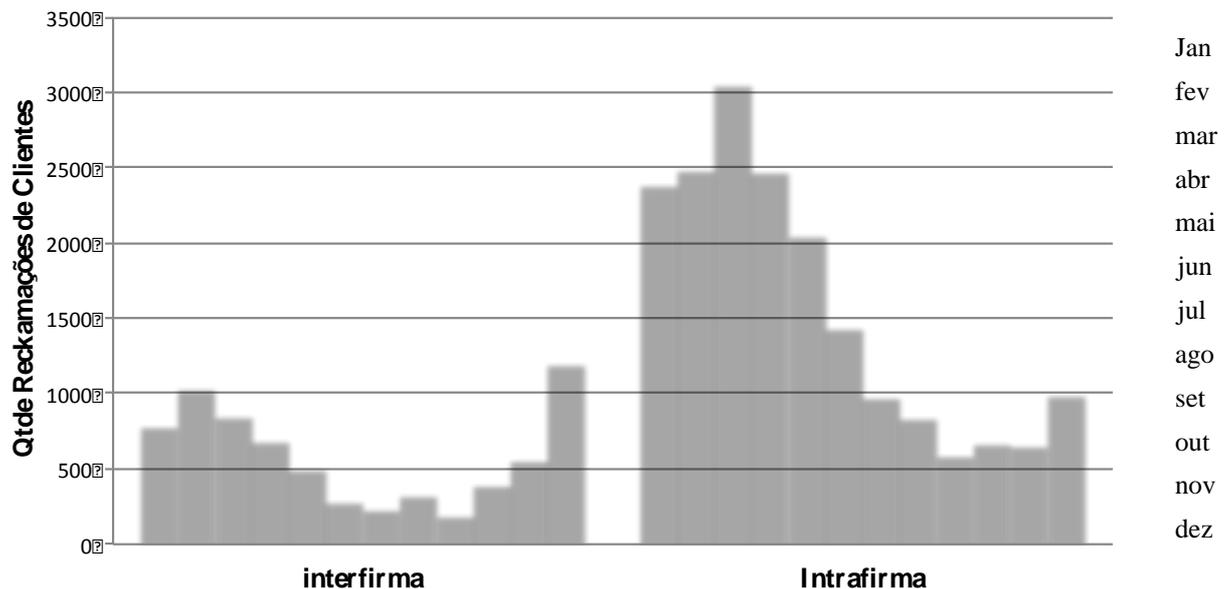


Figura 4 - Reclamações de clientes por origem das causas

5 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi identificar como a cooperação entre empresas pode melhorar o atendimento aos clientes. Verifica-se na sessão de análise dos dados que a existência da cooperação entre fornecedor e empresa foi benéfica para identificar e solucionar os problemas relativos ao produto em destaque. Pode-se identificar que em primeiro lugar, que a combinação de recursos organizacionais (processos internos de cada empresa) possibilitaram identificar o problema raiz com maior eficiência. (DYER; SINGH, 1998).

Com a redução das reclamações dos clientes no segundo semestre, pode-se dizer que a empresa conseguiu criar maior valor econômico para estes clientes, assim como definem Peteraf e Barney (2003).

Os principais pontos identificados como falhos relacionados aos processos da empresa convergem com as formas do gerenciamento de qualidade levantados por Ghobadian e Speller (1994), onde pode-se identificar a importância pelo controle dos processos ao invés de produtos, e a importância de atuar preventivamente para evitar problemas quando foram identificados os problemas relacionados ao projeto de desenvolvimento do produto.

A criação de um time de trabalho para encontrar a causa raiz das reclamações deu-se principalmente através da cooperação entre a empresa e seus fornecedores. Assim como no estudo de Paulraj e Chen (2007) todas as informações que foram compartilhadas interfirma para resolver o problema do material de embalagem do produto, ocorreram em decorrência de um relacionamento de divisão de riscos e recompensas. O próprio compartilhamento de

informações trouxe benefícios para ambas as partes, onde de um lado houve melhora na satisfação do cliente, e do outro, eliminação de material de embalagem rejeitado.

A relação cooperativa é aquela em que a empresa e o fornecedor possuem metas comuns e acordos de performance (DYER; SINGH, 1998; VACHON; HALLEY; BEAULIEU, 2008). Vachon, Halley e Beaulieu (2008)

Verifica-se que o alinhamento das necessidades da empresa através de seus contratos com fornecedores e apoiados no sistema de relacionamento com fornecedores efetivamente contribui para o desenvolvimento rotinas que permitem alinhamento estratégico na cadeia de abastecimento, assim como apontam Dyer e Singh (1998).

É bastante claro que garantir a qualidade dos produtos é crucial para manter os clientes satisfeitos. O mercado de cosméticos brasileiro é bastante dinâmico e possui muitos produtos substitutos. Quando uma empresa enfrenta um problema que afeta a qualidade destes produtos existe a possibilidade dela perder competitividade.

Este trabalho permitiu verificar como o a estratégia de relacionamento cooperativo entre empresas pode permitir a redução das reclamações dos clientes.

O canal aberto de comunicação com os clientes também mostra ser importante, pois é a partir dele que a empresa recebe o feedback de seus produtos quanto sua eficiência e qualidade.

A capacidade de ser ágil para identificar os problemas é também fator determinante para ser responsivo e atender as expectativas dos clientes. Quando se utiliza a abordagem cooperativa em uma aliança tem-se um olhar mais amplo para possíveis soluções de problemas, aumentando a troca de informações e conhecimentos entre as empresas (DYER; SINGH, 1998). Os recursos que ambas empresas dispõe são complementados uns com os da outra de forma que aumentam as chances para resolver os problemas que afetam ambas as partes – uma com a insatisfação do cliente e a outra com problemas de rejeição de produtos (DYER; SINGH, 1998).

A posterior redução nas reclamações causadas na relação interfirmas confirma que a o que permitiu este resultado positivo foi a cooperação entre estas empresas através da divisão de informações sobre processos, qualidade e informações durante o desenvolvimento de produtos.

Este trabalho contribui para a gerência das empresas que buscam formas de identificar e solucionar problemas. É uma porta de entrada para uma visão mais abrangente interfirmas, que envolve processos internos e externos a empresa, inclusive a questão do foco que se escolhe dar para o produto ou serviço que é disponibilizado para o cliente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDI. (2008). **Relatório de Acompanhamento Setorial** (Vol. I).

ABIHPEC (2008). **Panorama do setor 2007/2008 – Higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.**

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120,1991.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GHOBIAN, A.; SPELLER, S. Gurus of Quality: a framework for comparison. **Total Quality Management**, v. 5, n. 3, p. 53-69, 1994

GRÖNROOS, Christian. **From Scientific Management To Service Management.** Finland: Swedish School of Economics, 1993.

- HILL, Terry. **Operations management: strategic context and managerial analysis**. University of Oxford, New York: Palgrave, , 2000.
- ISHIKAWA, Kaoru. **Guía de control de calidad**. Estados Unidos: UNIPUB, 1985.
- Jornal Valor Economico**, 22/03/2012 ÀS 15H53
- KRAJEWSKI, Lee J.; , Larry P. **Operations management strategy and analysis**, 6a. edição. New Jersey: Pearson Education, Inc, 2002.
- PAULRAJ, A.; CHEN, I. J. Strategic Buyer-Supplier Relationships, Information Technology and External Logistics Integration. USA: **The Journal of Supply Chain Management**, p. 2-14, Spring 2007.
- PETERAF, Margareth A.; BARNEY, Jay B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, p. 309-323, 2003.
- POLENSKE, Karen R., Competition, collaboration and cooperation: an uneasy triangle in networks of firms and regions. **Regional Studies**, v.38, n.9, p.1029-1043, Dezembro 2004
- SLACK, Nigel, et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.
- VACHON, S., HALLEY, A., & BEAULIEU, M. Aligning competitive priorities in the supply chain: the role of interactions with suppliers. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 4, p. 322-340, 2009.
- VERGARA, S.; CALDAS, M. P. Paradigma Interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980-1990. In: CALDAS, M.; BORTERO, C. O. (coord.) **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. P. 223-234
- WINCKLER, N. C., & MOLINARI, G. T. Competição , Colaboração , Cooperação e Coopetição : Revendo os Conceitos em Estratégias Interorganizacionais. **Congresso Internacional de Administração**, 2010.