

Desvendando O Impacto Dos Relacionamentos

Uma Comparação Entre Bons Fornecedores
X Fornecedores Típicos No Negócio De
Petróleo E Gás

Por Kate Vitasek:





ÍNDICE

SUMÁRIO EXECUTIVO.....	3
INTRODUÇÃO.....	5
Visão geral da pesquisa.....	5
Visão geral dos insights compartilhados.....	5
INSIGHTS DA ANÁLISE.....	7
Análise: Autopercepção x Percepção.....	7
Análise: Pontuação do Índice CaT.....	9
Análise: Adjetivos.....	11
Análise: Perguntas Abertas.....	11
Perguntas relacionadas a o que compradores e fornecedores fazem para fortalecer ou enfraquecer a confiança.....	12
Perguntas abertas relacionadas à tecnologia.....	14
Estudo de caso aprofundado.....	17
A jornada começa.....	18
Usando a avaliação CaT para compreender melhor a saúde do relacionamento com fornecedores:.....	19
Impacto da confiança no desempenho.....	22
Aprendendo com a pesquisa.....	23
CONCLUSÃO E PRÓXIMOS PASSOS.....	24
AGRADECIMENTOS.....	25
SOBRE SAP.....	25
SOBRE A AUTORA.....	25
PARA MAIS INFORMAÇÃO.....	26



SUMÁRIO EXECUTIVO

A confiança é essencial para todas as parcerias fortes. Intuitivamente, os parceiros de negócios entendem a importância da confiança nas relações comerciais – especialmente nas relações comerciais estratégicas.

Pesquisadores da Universidade do Tennessee (UT), da Georgia College & State University e do Centro de Ciências da Saúde da Universidade do Texas, se uniram por mais de uma década para estudar a compatibilidade e a confiança nas relações entre parceiros comerciais. Nosso trabalho para fornecer uma avaliação de Compatibilidade e Confiança (CaT) simples, mas poderosa, foi apresentado na Harvard Business Review e tem sido usado para ajudar centenas de empresas a melhorar seus relacionamentos com parceiros comerciais.

Este white paper – em colaboração com a SAP – é a última onda de pesquisa da UT que faz um mergulho profundo na confiança do parceiro comercial na indústria de petróleo e gás, comparando as diferenças de compatibilidade e confiança entre os “bons” fornecedores de uma organização e seus “típicos” fornecedores.

Os resultados? A confiança é importante. Mas quanto? Nossa pesquisa mostra evidências convincentes de que há uma diferença significativa nos níveis de confiança entre os fornecedores “bons” e os fornecedores típicos de organizações de compra.

- Bons relacionamentos com fornecedores superam os relacionamentos típicos com fornecedores, em uma média combinada de 15,5%;
- Os compradores percebem o desempenho de seu fornecedor típico em cada uma das cinco dimensões de compatibilidade e confiança muito pior do que o fornecedor vê seu próprio desempenho. O tamanho da lacuna de percepção é três vezes maior do que o tamanho da lacuna de bons fornecedores;
- Um mergulho mais profundo nos porquês mostra que a falta de orientação de equipe e de inovação são a causa da maior frustração com os fornecedores típicos;
- Quando solicitados a descrever os relacionamentos usando adjetivos, a diferença é ainda mais marcante; os membros da equipe usam palavras positivas para descrever o relacionamento Típico do Fornecedor apenas 57,8% do tempo (vs. 82,2%) para Bons Fornecedores;
- O contraste é ainda mais enfatizado quando você considera que os membros da equipe usaram palavras negativas para descrever relacionamentos típicos com fornecedores em 19,1% do tempo, contra apenas 4,4% do tempo para relacionamentos bons com fornecedores.

Além de medir a confiança do parceiro comercial, nossa pesquisa queria explorar se a tecnologia teve um impacto positivo ou negativo na confiança. A esmagadora maioria dos entrevistados tinha declarações positivas para compartilhar sobre o uso da tecnologia, com 85% das respostas sendo positivas, 14% neutras e menos de 1% negativas por natureza. Além disso, os entrevistados são encorajados sobre a eficiência que a tecnologia pode trazer. No entanto, eles



acreditam que a tecnologia reduziu sua interação face a face e veem isso como um aspecto negativo da tecnologia.

Acreditamos que você achará esta pesquisa perspicaz e prática. Se você achou este documento valioso, compartilhe-o com seus colegas e parceiros comerciais. Esperamos que o próximo passo para você seja uma busca para melhorar a confiança com seus parceiros comerciais.



INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, tem havido pesquisas significativas sobre os benefícios da confiança nas relações comerciais. No entanto, pouca pesquisa foi feita para ajudar os parceiros comerciais a medir seus níveis de confiança e fornecer informações sobre como melhorá-la. Para preencher essa lacuna tão necessária na pesquisa, os pesquisadores da Universidade do Tennessee (UT) colaboraram com pesquisadores do Georgia College & State University e do Centro de Ciências da Saúde da Universidade do Texas para fornecer uma avaliação de Compatibilidade e Confiança (CaT) simples, porém poderosa. O objetivo? Para não apenas medir a confiança a partir das perspectivas dos parceiros de negócios, mas, também, para fornecer insights essenciais para ajudar os parceiros comerciais a terem insights tangíveis para ajudá-los a aumentar sua confiança em seu relacionamento.

O resultado foi um *white paper* intitulado *Unpacking Trading Partner Trust: Research and Insights into the Building Blocks for Boosting Compatibility and Trust in Trading Partner Relationships*, que foi seguido por um artigo da Harvard Business Review.

Este *white paper* representa a próxima onda crucial da pesquisa da UT para fazer um mergulho profundo na confiança dos parceiros comerciais na indústria de petróleo e gás.

Visão geral da pesquisa

Estudamos 13 relacionamentos na indústria de Petróleo e Gás em todo o mundo. As empresas que compram serviços (referidas como Compradoras) foram solicitadas a identificar duas empresas que lhes prestam serviços (referidas como Fornecedores). Cada Comprador foi solicitado a fornecer um fornecedor com o qual tivesse um Bom Relacionamento e um que representasse um Relacionamento mais Típico. Em seguida, comparamos Bom x Típico em uma escala agregada.

Cada par de Compradores e Fornecedores completou nossa Pesquisa de Compatibilidade e Confiança (CaT). Para obter informações detalhadas sobre o CaT Survey e a pesquisa por trás dele, consulte nosso White Paper intitulado “Unpacking Trading Partner Trust”. Isso está disponível em nossa Biblioteca Vested em www.vestedway.com/vested-library/.

Além disso, para saber mais sobre a avaliação de Compatibilidade e Confiança, visite o site dedicado da Universidade do Tennessee em www.vestedway.com/CaTAssessment.

Visão geral dos insights compartilhados

Os relatórios detalhados de CaT para cada relação Comprador-Fornecedor consistem em sete análises, sendo cinco análises de natureza quantitativa e duas de natureza qualitativa, conforme mostrado na Figura 1

Figure 1 – CaT Análises

Insights Quantitativos	Insights Qualitativos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Autoavaliações 2. Autovisão vs. Percepção 3. Pontuação do índice CaT 4. Tamanho absoluto das brechas 5. Mapa de alinhamento CaT 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Adjetivos para descrever a relação 7. Perguntas Abertas



Este relatório de referência do setor fornece informações de quatro das análises: autoavaliações *versus* percepção, pontuação do Índice CaT, adjetivos e perguntas abertas (observadas em negrito e itálico acima). Além da análise geral do setor, fornecemos um estudo de caso aprofundado de um comprador compartilhando percepções ao comparar seu fornecedor “bom” e “típico” e os impactos em seu relacionamento comercial.

O CaT Survey analisa cinco dimensões de um relacionamento entre comprador e fornecedor. Essas dimensões são detalhadas na Figura 1.

Figura 2: Uma visão geral de cada uma das dimensões

<ul style="list-style-type: none"> • Confiança é a consistência de cumprir a promessa e os compromissos. Sem desempenho, a confiança não pode existir.
<ul style="list-style-type: none"> • Foco é a capacidade de combinar funções individuais em uma direção corporativa para beneficiar todas as partes interessadas. Há um propósito comum, direção e clareza em torno dessa direção.
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação é a transferência eficiente e eficaz de significado por meio de palavras e ações para alcançar e aumentar resultados mutuamente benéficos. Inclui o compartilhamento aberto e oportuno de informações relevantes para a capacidade de tomada de decisão de um parceiro.
<ul style="list-style-type: none"> • Orientação de equipe é a capacidade de focar e direcionar metas e objetivos individuais em uma estratégia de grupo coesa. A orientação da equipe é um indicador-chave de quão bem os parceiros comerciais trabalham juntos
<ul style="list-style-type: none"> • Inovação é a capacidade de uma organização de lidar dinamicamente com a mudança e sua tolerância ao risco, e experimentar novas ideias e soluções. Relacionamentos fortes e de confiança permitem que as partes compartilhem riscos e recompensas, invistam nas capacidades umas das outras e adotem esforços contínuos de melhoria e transformação.

O CaT é projetado para ajudar as organizações a entenderem seus níveis atuais de compatibilidade e confiança, e identificarem áreas de oportunidade para melhorar seu relacionamento. Ele faz isso fornecendo uma “pontuação bruta” geral e destacando as “lacunas de percepção” entre as partes, e, em seguida, entrelaçando as informações qualitativas dos entrevistados para fornecer informações adicionais. Uma vez que as organizações saibam onde estão as lacunas, elas podem usar as informações para, conscientemente, fechar as lacunas e trabalhar proativamente para construir um relacionamento mais forte. Compreender e fechar as lacunas em cada uma das cinco dimensões de compatibilidade e confiança é essencial para um relacionamento saudável.



INSIGHTS DA ANÁLISE

Nossa pesquisa fornece uma visão excelente sobre os níveis de compatibilidade e confiança entre fornecedores “bons” e “típicos” na indústria de petróleo e gás. Abaixo, compartilhamos vários insights do estudo.

Análise: Autopercepção x Percepção

Uma análise-chave de uma avaliação de CaT é uma comparação da “autovisão” do parceiro com a percepção do parceiro. Aqui, o CaT usa perguntas quantitativas para ajudar as partes a perceberem seus preconceitos revelados na autoavaliação.

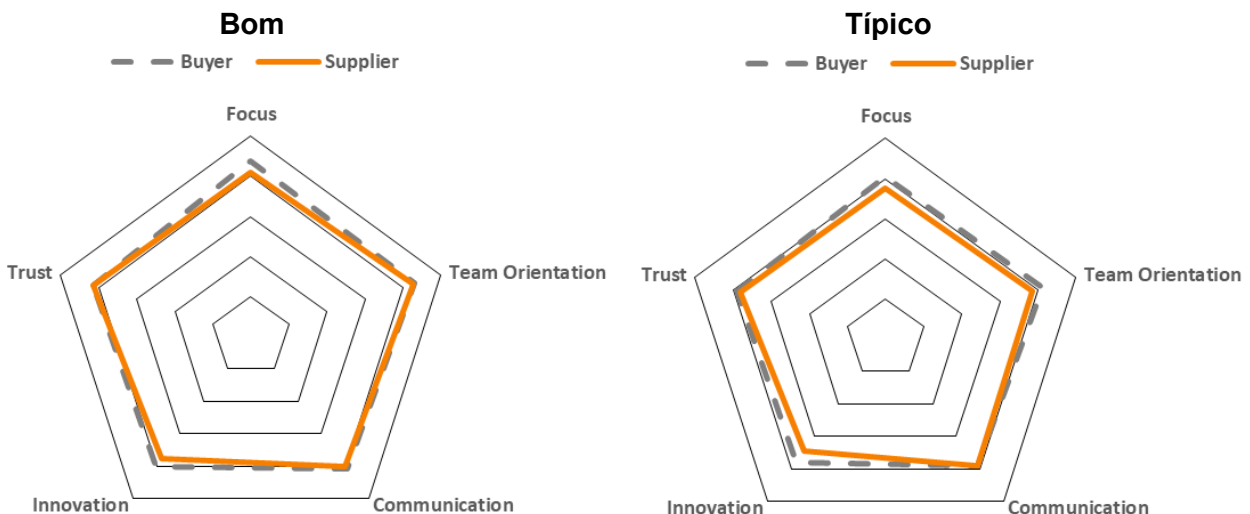
O CaT analisa os dados coletivos em quatro visualizações:

- A “autovisão” do comprador;
- A percepção do Comprador sobre o Fornecedor;
- A “autovisão” do Fornecedor;
- A percepção do Fornecedor sobre o Comprador.

Essas visualizações são apresentadas usando ferramentas visuais comuns. Os gráficos de aranha facilitam a comparação da autovisão de uma organização com a visão percebida de seu parceiro. Os gráficos de semáforos ajudam as organizações a entenderem se devem se preocupar (por exemplo, alguma lacuna cai em semáforos amarelos ou vermelhos devido a grandes lacunas)? Os gráficos de barras comparam e reduzem as pontuações de CaT por dimensão. Para este estudo de caso, vamos nos concentrar nos gráficos de aranha.

Na Figura 3 abaixo, veremos primeiro as autoavaliações dos Compradores e a avaliação dos Fornecedores sobre os Compradores. Observe que os resultados mostrados são um agregado dos resultados de todos os relacionamentos pesquisados, separados em Bom Fornecedor e Fornecedor Típico.

Figura 3: Autoavaliação do comprador e percepção do fornecedor sobre o comprador





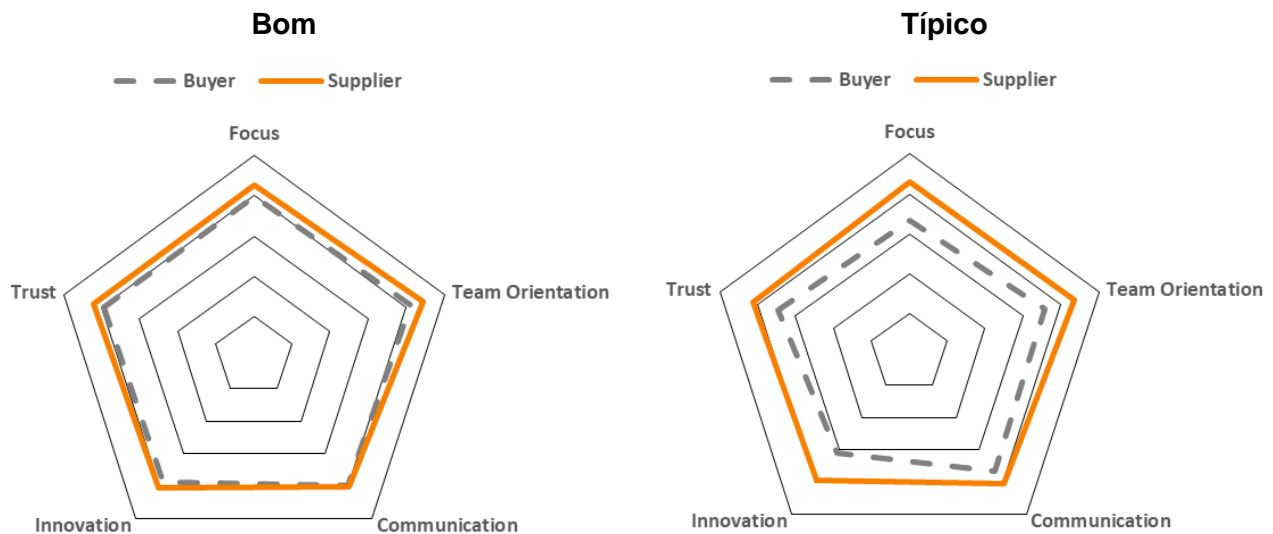
Como se pode ver, as diferenças entre Bom e Típico são pequenas. A conclusão? Tanto o Comprador quanto os Fornecedores – independentemente de serem Bons ou Típicos – veem a si mesmos de forma bastante positiva. Isso faz sentido quando você pensa sobre a vasta pesquisa psicológica sobre o que é conhecido como viés de autoatendimento, que afirma que a maioria dos indivíduos se considera razoavelmente boa. A razão? É difícil para as pessoas (ou organizações) se verem como não sendo boas. Simplificando, a tendência é ver a si mesmo através de óculos cor-de-rosa.

Descobertas

As organizações veem sua própria organização de forma relativamente positiva, independentemente de serem compradores, bons fornecedores ou fornecedores típicos.

Em seguida, veremos o agregado das autoavaliações dos fornecedores e a avaliação dos compradores dos fornecedores. Esses resultados são mostrados na Figura 4. Como você pode ver, as diferenças entre Bom e Típico são mais significativas. As autoavaliações dos Fornecedores são quase as mesmas entre Bom e Típico, mas as opiniões dos Compradores sobre esses Fornecedores são significativamente mais baixas para os Fornecedores Típicos do que para os Fornecedores Bons – a diferença é mais de três vezes maior para os Fornecedores Típicos. Observar a diferença entre autovisão e percepção permite que a avaliação do CaT destaque possíveis pontos de atrito no relacionamento.

Figura 4: Autoavaliação do fornecedor e percepção do comprador sobre o fornecedor



Descobertas:

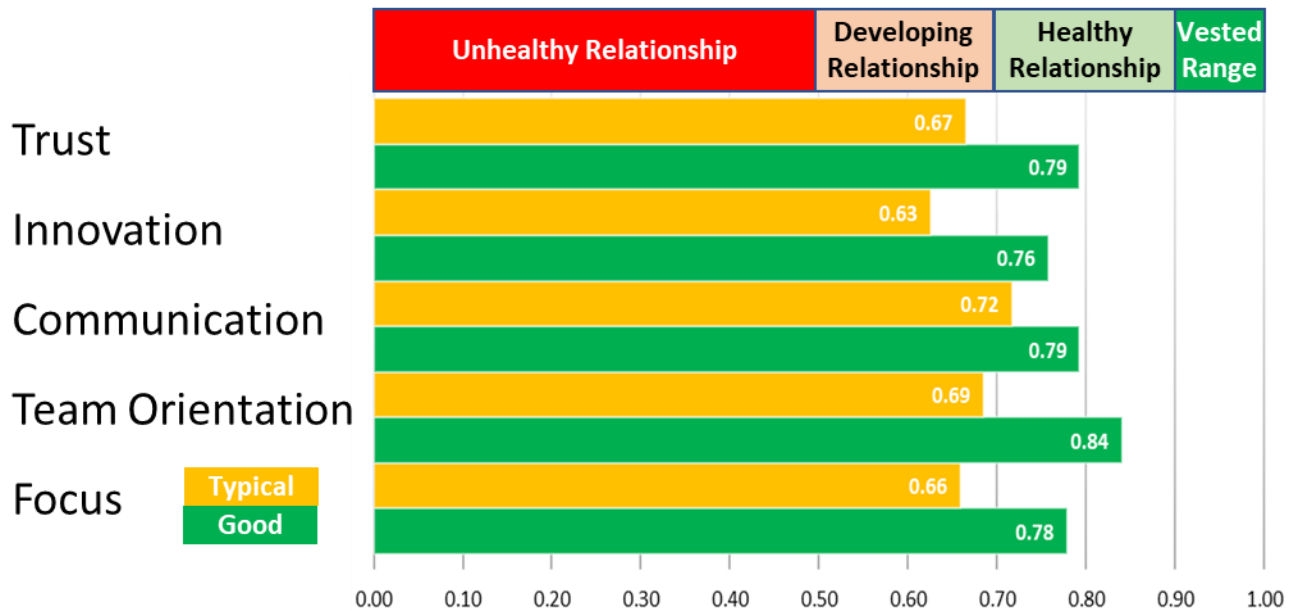
Os compradores percebem o desempenho de seus fornecedores típicos em cada uma das cinco dimensões muito pior do que os fornecedores veem seu próprio desempenho. O tamanho da lacuna de percepção é três vezes maior do que o tamanho da lacuna de bons fornecedores.



Análise: Pontuação do Índice CaT

Um diagnóstico chave da avaliação CaT é a pontuação do Índice CaT. Cada uma das cinco dimensões tem uma pontuação do Índice CaT. O Índice CaT é calculado penalizando grandes lacunas de percepção entre os participantes. Em essência, quanto maior a lacuna de percepção, mais a pontuação do Índice CaT é reduzida. A Figura 5 mostra as pontuações do Índice CaT separadas por Bom vs. Típico em cada uma das cinco dimensões. A barra verde representa o Índice CaT para relacionamentos com fornecedores bons e a barra amarela representa o Índice CaT para relacionamentos com fornecedores típicos.

Figure 5 – CaT Index Scores



Como se pode ver, há uma diferença significativa entre relacionamentos bons e típicos. Todas as pontuações agregadas para Bons relacionamentos se enquadram na Faixa Saudável, enquanto 4 das 5 dimensões para Relacionamentos Típicos estão na Faixa em Desenvolvimento. A comunicação é a única na Faixa Saudável, o que seria esperado entre empresas que fazem negócios regularmente.

Além dos gráficos de aranha, o relatório CaT apresenta os resultados entre as autoavaliações e percepções em formato de tabela usando indicadores de “semáforo” codificados por cores. Um conjunto de gráficos típicos de semáforos é mostrado na Figura 6 abaixo (observe que este é um exemplo, não baseado em dados agregados).



Figure 6: Stoplight Charts

BONS ^{OBJ}							TÍPICOS						
COMPATIBILITY and TRUST DIMENSIONS	Buyer	Buyer perception of Supplier	Supplier	Supplier perception of Buyer	CAT INDEX by Dimension	Average Score	COMPATIBILITY and TRUST DIMENSIONS	Buyer	Buyer perception of Supplier	Supplier	Supplier perception of Buyer	CAT INDEX by Dimension	Average Score
	Percentage Score	Percentage Score	Percentage Score	Percentage Score	Index 0.00 to 1.00	Percentage Score		Percentage Score	Percentage Score	Percentage Score	Percentage Score	Index 0.00 to 1.00	Percentage Score
FOCUS	97%	85%	89%	84%	0.81	89%	86%	77%	85%	71%	0.66	80%	
TEAM ORIENTATION	93%	89%	91%	85%	0.9	90%	85%	81%	86%	77%	0.75	82%	
COMMUNICATION	83%	85%	76%	74%	0.7	80%	81%	83%	80%	75%	0.78	80%	
INNOVATION	86%	85%	83%	72%	0.74	82%	82%	80%	80%	60%	0.63	76%	
TRUST	96%	92%	89%	89%	0.9	92%	86%	85%	82%	71%	0.74	81%	

O gráfico de semáforo permite que os membros da equipe envolvidos no relacionamento com o parceiro comercial vejam prontamente quão grandes são suas lacunas de percepção. As pontuações percentuais brutas são apresentadas para cada visualização nas cinco dimensões. Além disso, você pode ver a pontuação média de cada dimensão e a pontuação do Índice CaT. O gráfico do semáforo mostra a diferença entre a pontuação média e o Índice CaT. O Índice CaT é calculado penalizando as partes por terem grandes lacunas de percepção.

O Bom Relacionamento é, principalmente, verde, com apenas algumas áreas em amarelo, indicando Cuidado e apontando à equipe para essas áreas para melhorar o relacionamento. Por outro lado, o Relacionamento Típico contém várias áreas de Cuidado e uma de Aviso, sugerindo um relacionamento que precisará de mais trabalho para melhorar.

Descobertas:

Bons Fornecedores superam os Fornecedores Típicos em todas as dimensões em compatibilidade e confiança em uma média de 15,5%.

Os Bons Fornecedores pontuam na faixa “Saudável” em todas as cinco dimensões, enquanto os Fornecedores Típicos pontuam na faixa “Em Desenvolvimento” em 4 das 5 dimensões.

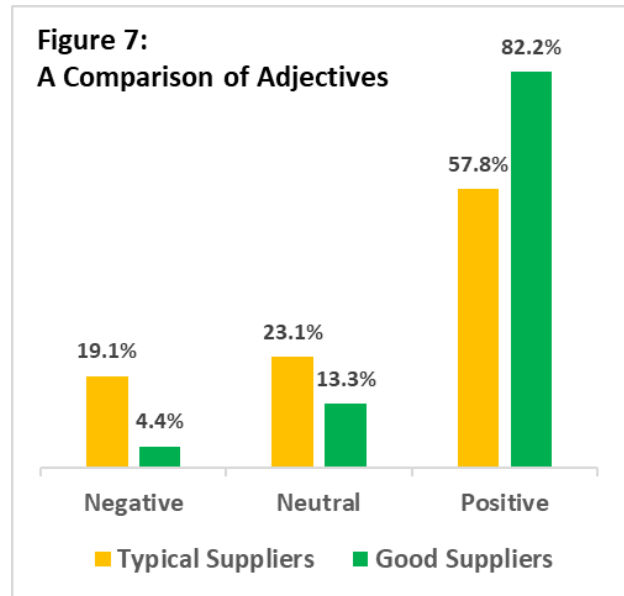
A Orientação da Equipe e a Inovação apresentam as maiores lacunas (15% e 13%), o que é uma indicação de falta de colaboração e falta de capacidade de impulsionar a melhoria contínua, a inovação e a flexibilidade geral no relacionamento.



Análise: Adjetivos

Uma das análises mais reveladoras do CaT é o uso de adjetivos que descrevem o relacionamento. Cada entrevistado é solicitado a escolher três adjetivos para descrever o relacionamento. Eles também são solicitados a atribuir um valor aos seus adjetivos que segmente cada adjetivo em positivo, negativo e neutro.

Na Figura 7 à direita, comparamos os adjetivos dos relacionamentos com Bons Fornecedores com Fornecedores Típicos. Pode-se, facilmente, ver uma diferença definitiva entre as duas agregações, com Bons Relacionamentos apresentando uma tendência muito mais positiva.



Os números são convincentes, mostrando que os relacionamentos com Fornecedores Típicos têm uma quantidade significativamente maior de negatividade (19,1% dos adjetivos são negativos contra apenas 4,4% de adjetivos negativos para Bons Fornecedores).

Descoberta:

Há uma diferença significativa na natureza positiva (e negativa) dos bons relacionamentos com fornecedores e dos relacionamentos típicos com fornecedores. Os membros da equipe usam palavras positivas para descrever um relacionamento típico com fornecedores em apenas 57,8% do tempo (contra 82,2%) para bons fornecedores. O mais surpreendente é que os membros da equipe usam palavras negativas para descrever relacionamentos típicos com fornecedores em 19,1% das vezes, contra apenas 4,4% das vezes para relacionamentos com bons fornecedores.

Análise: Perguntas Abertas

Perguntas abertas fornecem informações adicionais para as partes verem como os comportamentos estão apoiando ou minando a confiança. A pesquisa incluiu nove perguntas abertas que se enquadram em duas categorias amplas.

A primeira categoria de perguntas abertas centrou-se no que as organizações estavam fazendo para fortalecer ou enfraquecer a confiança e pediu aos entrevistados que fornecessem exemplos da sua relação específica. A segunda categoria incluiu três questões com foco no impacto da tecnologia no relacionamento entre Comprador e Fornecedor. Abaixo, compartilhamos insights de cada uma das perguntas abertas.



Perguntas relacionadas a o que compradores e fornecedores fazem para fortalecer ou enfraquecer a confiança.

A Avaliação CaT incluiu seis perguntas abertas respondidas por indivíduos tanto do Comprador quanto do Fornecedor em relação a ações que estavam fortalecendo ou enfraquecendo o relacionamento. Estas seis perguntas são feitas como parte de todas as avaliações CaT e incluem as seguintes perguntas:

- O quê sua empresa faz para melhorar o relacionamento?
- O quê sua empresa faz que enfraquece o relacionamento?
- O quê o seu parceiro faz para melhorar o relacionamento?
- O quê o seu parceiro faz para enfraquecer o relacionamento?
- O quê você gostaria que seu parceiro fizesse para construir um relacionamento mais compatível e baseado na confiança?
- Você tem algum outro comentário ou sugestão sobre o relacionamento?

Abaixo, compartilhamos *insights* mais detalhados das perguntas abertas, mostrando exemplos de comentários. Para cada pergunta, fornecemos exemplos típicos de comentários de um Comprador e Fornecedor,

O que sua empresa faz para melhorar o relacionamento?

Bom Fornecedor	Comprador	Pensamos em maneiras de fortalecer o relacionamento e, recentemente, sugerimos bônus pontuais, além dos bônus corporativos contratuais.
	Fornecedor	Investe tempo, recursos e suporte, além dos parceiros de negócios padrão no suporte ao Comprador.
Típico Fornecedor	Comprador	Oferecer apoio, manter as pessoas empregadas por meio de preços baixos e oferecer pessoas/formação
	Fornecedor	Tentar obter, constantemente, o que nos é pedido no dia a dia a partir das expectativas de segurança e do trabalho realizado com eficiência.

O que sua empresa faz que enfraquece o relacionamento?

Bom Fornecedor	Comprador	Poderemos microgerenciar um pouco demais se o Fornecedor não resolver os problemas em tempo hábil.
	Fornecedor	A falta de recursos pode dificultar a realização de mudanças no ritmo que gostaríamos.
Típico Fornecedor	Comprador	Não confiar totalmente no Fornecedor para seguir com as ações.
	Fornecedor	Não nos comunicamos muito bem e sentimos que o Comprador não confia no que lhe dizemos.



O quê seu parceiro faz para melhorar o relacionamento?

Bom Fornecedor	Comprador	Eles fazem tudo o que pedimos e reservam mais tempo para nós do que um cliente tradicional justificaria.
	Fornecedor	Comunicação clara sobre as metas atuais e flexibilidade de incentivo ao pessoal.
Típico Fornecedor	Comprador	Trabalhar em conjunto para melhorar a segurança e a eficiência das operações.
	Fornecedor	Eles tentam levar a nossa gestão para o campo na forma de auditorias.

O que seu parceiro faz para enfraquecer a relação?

Bom Fornecedor	Comprador	O alinhamento interno parece difícil/lento.
	Fornecedor	Pode haver uma desconexão entre as metas do escritório e as metas de campo.
Típico Fornecedor	Comprador	Eles podem ficar na defensiva se os problemas persistirem e nós os apontarmos.
	Fornecedor	Microgerenciamento – carregar itens de ação – força nossa empresa a ser reacionária (sempre atrasada) e segrega linhas de comunicação.

O quê você gostaria que seu parceiro fizesse para construir um relacionamento mais compatível e baseado em confiança?

Bom Fornecedor	Comprador	Colabore em objetivos e incentivos. Fornecer formas inovadoras de trabalhar e soluções para desafios trabalhistas.
	Fornecedor	Aumentar a comunicação e fazer check-ins para garantir que estamos continuamente melhorando e apoiando uns aos outros.
Típico Fornecedor	Comprador	Acho que ambas as partes precisam ser mais abertas e honestas uma com a outra e estabelecer expectativas verdadeiras com base nessa realidade.
	Fornecedor	Transparência, comunicação aberta e honesta. Concentrar-se no que, não no como. Dar oportunidade de fazer nosso trabalho.

Você tem algum outro comentário ou sugestão sobre o relacionamento?

Bom Fornecedor	Comprador	Ambas as organizações precisam se apoiar nessa percepção e maximizar a oportunidade que temos diante de nós.
	Fornecedor	Bônus de seção para as tripulações, ou bônus de pad vs. AFE ou tempo planejado.
Típico Fornecedor	Comprador	Precisa haver mais confiança – ambos trabalhando para o mesmo objetivo.
	Fornecedor	Ambos os lados precisam se reunir em um local externo para expressar as preocupações que ambas as empresas têm uma sobre a outra.

Descoberta:

Tanto os parceiros Bons quanto os Típicos buscam melhorar o relacionamento. No entanto, nos relacionamentos típicos, os desejos e as necessidades são de natureza mais básica do que melhorias aspiracionais. Por exemplo, “maximizar as oportunidades” versus “expressar as preocupações que ambas as empresas têm uma sobre a outra”.



Perguntas abertas relacionadas à tecnologia.

A SAP – sendo líder em tecnologia – estava interessada em compreender se a tecnologia afetava os níveis de confiança entre compradores e fornecedores. Para este estudo específico, adicionamos três questões focadas no impacto da tecnologia em seus relacionamentos.

- Como a tecnologia melhora o relacionamento?
- Como a tecnologia enfraquece o relacionamento?
- Como a tecnologia poderia melhorar a maneira como você interage com seu parceiro?

Ao analisar as questões abertas focadas na tecnologia, nos concentramos em explorar as causas citadas pelas organizações para explicar por que a tecnologia fortalece ou enfraquece uma relação de parceria comercial. Ao analisar estas questões abertas, separamos as respostas de acordo com as cinco dimensões de uma Avaliação CaT:

Confiança (a consistência entre cumprir a promessa e cumprir os compromissos. Sem desempenho, a confiança não pode existir);

Inovação (a capacidade de uma organização lidar dinamicamente com a mudança e a sua tolerância ao risco, e experimentar novas ideias e soluções. Relacionamentos fortes e de confiança permitem que as partes compartilhem riscos e recompensas, invistam nas capacidades umas das outras e adotem esforços contínuos de melhoria e transformação);

Comunicação (a transferência eficiente e eficaz de significado por meio de palavras e ações para alcançar e desenvolver resultados mutuamente benéficos. Inclui o compartilhamento aberto e oportuno de informações relevantes para a capacidade de tomada de decisão de um parceiro);

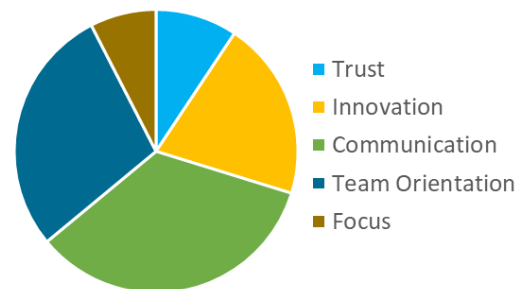
Orientação da Equipe (a capacidade de focar e direcionar metas e objetivos individuais em uma estratégia de grupo coesa. A orientação da equipe é um indicador-chave de quão bem os parceiros comerciais trabalham juntos);

Foco (a capacidade de combinar funções individuais em uma direção corporativa para beneficiar todas as partes interessadas. Há um propósito e uma direção comuns, e clareza em torno dessa direção).

A **Figura 8** mostra como essas questões abertas se relacionam com as Cinco Dimensões do Vested.

Orientação de Equipe foi o tema principal, seguido de **Inovação** e **Comunicação**.

Figure 8: Five Dimensions of Compatibility & Trust





Como a tecnologia melhora o relacionamento?

Os entrevistados foram extremamente positivos sobre como a tecnologia beneficia os relacionamentos, com oitenta e quatro por cento dos entrevistados indicando que a tecnologia melhora o relacionamento com seus parceiros comerciais. A maioria dos comentários citou causas relacionadas à eficiência de como a tecnologia melhora o relacionamento. Um cuidado a ter em mente é que a tecnologia pode afetar negativamente as comunicações e o trabalho em equipe porque a tecnologia, muitas vezes, substitui as oportunidades presenciais de conexão.

A seguir, compartilhamos *insights* das perguntas abertas. Os comentários típicos incluíam coisas como:

- O compartilhamento eficaz e eficiente de dados (operacionais) nos ajuda a entender melhor as necessidades uns dos outros e como podemos apoiar a melhoria do negócio;
- O uso da tecnologia cria uma grande vantagem e é uma prova do forte relacionamento entre Comprador e Fornecedor;
- A tecnologia permite uma comunicação transfronteiriça muito mais fácil, uma vez que o fornecedor está presente em todo o grupo de compradores em vários países;
- A automação no nível transaccional proporciona benefício mútuo para redução de Opex e melhoria da qualidade;
- Uso de dados para melhorar a tomada de decisões baseadas em fatos e automatizar processos para melhorar o TCO (Custo Total de Propriedade);
- A tecnologia ajudou a melhorar o relacionamento, maximizando a eficiência e o valor para ambas as empresas;
- Tornar-se mais orientado a dados e aplicar integração/ inovação de dados em soluções de TI na execução de linha de frente;
- Comunicação: o uso de um bom sistema digital (uma verdade) ajudará a incluir um gêmeo digital;
- A tecnologia liberta mais tempo de trabalho manual e ajuda a promover um melhor relacionamento entre as partes, permitindo mais tempo presencial e de comunicação. Além disso, conforme vivenciado durante o período de pandemia, a videoconferência ajuda a ter um contato direto com os parceiros, o que é melhor do que a comunicação por *e-mail*;
- A conexão do sistema eletrônico entre as duas empresas facilita o compartilhamento imediato de dados e o monitoramento ao vivo do estoque ajuda a melhorar a eficiência do trabalho.

Como a tecnologia enfraquece o relacionamento?

As respostas sobre como a tecnologia enfraquece o relacionamento entre eles foram muito mais confusas. Mais uma vez, segmentamos os comentários em “positivos”, “negativos” e “neutros”. Ao analisar as respostas, 35% das respostas foram de natureza neutra (nem positivas nem negativas). No entanto, 18% das respostas partilharam que a tecnologia teve um impacto negativo na relação com os seus parceiros comerciais.



A maioria das razões citadas para explicar por que a tecnologia enfraqueceu o seu relacionamento se centrava no fato de que a tecnologia reduz as suas interações face a face. Embora isto possa impulsionar a eficiência (visto como positivo), a falta de interação humana face a face foi vista como negativa.

As seguintes respostas abertas forneceram uma boa visão sobre as razões partilhadas pelos entrevistados: as reuniões virtuais limitaram o desenvolvimento do relacionamento e, em alguns casos recentes, permitiram que qualquer uma das partes evitasse/adiasse algumas das discussões mais difíceis que precisam ocorrer.

- O relacionamento por meios tecnológicos provoca a perda de aspectos presentes nas relações presenciais. Às vezes, a tecnologia faz com que nos concentremos em uma tarefa e não pensemos em um aspecto específico que nos impacta.
- Pode parecer que alguma informação é retida e isso pode enfraquecer a comunicação.
- Pode ser uma Caixa Preta em que as pessoas se perdem e se desconectam umas das outras.
- Os fatores humanos podem ser negligenciados.
- Acredito que a tecnologia poderia ter um impacto negativo no relacionamento por ser uma grande distração para cada uma das partes.
- Menos interação face a face.
- As relações humanas são perdidas.
- Relações humanas arrepiantes.
- Desvia o foco das questões em questão.

Como a tecnologia poderia melhorar a maneira como você interage com seu parceiro?

A última questão tecnológica foi “Como a tecnologia poderia melhorar a maneira como você interage com seu parceiro?”. A esmagadora maioria dos entrevistados tinha declarações positivas para partilhar, com 85% das respostas sendo positivas, 14% negativas e menos de 1% de natureza negativa.

As respostas foram divididas pelas Cinco Dimensões, com Comunicação e Orientação de Equipe representando mais de 70% dos comentários. Os temas principais incluíram outras formas de melhorar a eficiência e a transparência. As respostas típicas incluíam comentários como os abaixo:

- Se a tecnologia puder melhorar a adoção no terreno e a comunicação honesta entre as diferentes partes das organizações, isso levará a uma melhor compreensão das necessidades.
- A tecnologia promove a inovação e a solução criativa de problemas, ao mesmo tempo em que auxilia na otimização. Oferece a oportunidade de compartilhar conhecimento e abrir canais de comunicação com nosso parceiro.
- A digitalização e a conectividade fortalecerão tremendamente a cadeia de valor e tornarão a cadeia de valor muito mais transparente e eficiente para todas as partes envolvidas.
- Melhora a transparência e o intercâmbio de dados entre as duas empresas.



- Trabalha com as mesmas informações, compartilhando dados.
- Foco na automação dos processos da cadeia de suprimentos.
- Melhora a eficiência no envio de pedidos, redução de erros e transparência dos negócios.
- Reduz a compilação manual de dados e relatórios.
- Troca de informações mais rápida.
- Tem sistemas mais transparentes (por exemplo, uso de API) e compartilha dados em tempo real, isso poderia melhorar a visibilidade geral do SC.
- A utilização da tecnologia pode tornar a partilha de dados mais transparente e melhorar a precisão da partilha e transferência de dados para reduzir o tempo desnecessário gasto no debate de números, especialmente relacionado com a transferência de custódia.
- Os portões E2E permitem transmitir a troca de informações necessárias para realizar as operações de forma mais eficiente.
- É evidente que poderíamos avançar com a tecnologia nos processos transacionais para criar eficiências.
- O acesso remoto deveria ser mais utilizado.

Descoberta:

Em geral, os entrevistados estão encorajados com a eficiência que a tecnologia pode ter. No entanto, eles acreditam que a tecnologia reduziu a sua interação face a face e veem isso como um aspecto negativo da tecnologia.

Estudo de caso aprofundado

Vamos agora dar uma olhada em um Comprador e seu relacionamento com um Bom Fornecedor e um Fornecedor Típico – explorando como um relacionamento positivo pode afetar positivamente os resultados do negócio.

Para este estudo de caso, nos referiremos ao Comprador como Oil&GasCo. Oil&GasCo é uma empresa integrada de energia; a qual realiza exploração, desenvolvimento e produção de gás natural, petróleo bruto e gás liquefeito de petróleo (GLP). Uma parte fundamental das operações da Oil&GasCo é a perfuração de petróleo. Tal como acontece com a maioria das empresas de energia que dependem da perfuração de petróleo, esta empresa trabalha com prestadores de serviços altamente especializados para apoiar as suas necessidades de perfuração. No caso da Oil&GasCo, trabalha, principalmente, com dois fornecedores de perfuração – o que chamaremos de “Fornecedor Primário” e “Fornecedor Secundário”. Tanto o Fornecedor Primário como o Fornecedor Secundário são concorrentes diretos que disputam uma participação nos negócios da Oil&GasCo – ambos fornecendo serviços de perfuração, extração, manutenção e reparação para a Oil&GasCo.



Um mergulho profundo na confiança e no desempenho das relações da Oil&GasCo com estes fornecedores esclarece a ligação entre confiança e desempenho.

A jornada começa

A Oil&GasCo trabalhou com o Fornecedor Primário por mais de 20 anos e tinha o que os membros da equipe classificariam como um bom relacionamento. Embora o relacionamento não fosse perfeito, os membros da equipe, em geral, trabalharam bem juntos. A única reclamação consistente era que o Fornecedor Primário nunca parecia ser “inovador” o suficiente. Além disso, a falta de concorrência significava que os líderes de compras da Oil&GasCo estavam sempre questionando se o Fornecedor Primário era competitivo em termos de custos.

Quando um novo Executivo de Compras chegou à Oil&GasCo, ele trouxe consigo práticas de compras que cresceram em popularidade ao longo dos anos, como o uso de práticas de gestão de categorias e a adoção de práticas de compras mais rigorosas, como o uso regular de licitações competitivas.

Os membros da equipe de operações resistiram, mas o Executivo de Compras contratou uma equipe de Gerentes de Categoria para liderar os processos de licitação. Além disso, foram contratados Gerentes Comerciais para fazer negociações profissionais, estreitar contratos e gerenciar o fornecedor de forma contínua.

Uma das táticas implementadas foi usar a estratégia “padrão-ouro” testada pelo tempo, apresentada pelo consultor da McKinsey por Peter Kraljic em seu artigo na Harvard Business Review. A estratégia preferida de Kraljic para negociar era: se você tivesse um fornecedor poderoso, deveria tentar atrair concorrentes – o que Kraljic chamou de estratégia de “diversificação”. Especificamente, Kraljic sugeriu que as organizações não deveriam depender de apenas um fornecedor; em vez disso, deveriam “ficar na defensiva” e procurar proativamente fornecedores alternativos para melhorar o seu poder de compra.

Além disso, uma organização compradora que tivesse poder sobre vários fornecedores deveria usar o seu poder de comprador para criar alavancagem e “vantagem” sobre o fornecedor. Na verdade, a estratégia preferida do Kraljic foi denominada “Alavancagem”.

A equipe executiva da Oil&GasCo gostou das novas ferramentas competitivas e baseadas em poder que o Procurement Executive trouxe para a mesa. A ideia de ter dois fornecedores parecia uma escolha perfeita para testar o mercado e, em última análise, reduzir os custos. E – uma vez que o segundo fornecedor tivesse crescido em volume – a Oil&GasCo poderia usar isso a seu favor com táticas de alavancagem.

O novo Gerente de Categoria introduziu um processo de licitação altamente competitivo com o objetivo de tornar as ofertas de serviços comoditizadas e comparar os preços do fornecedor em uma rodada de preços competitiva. O Fornecedor Secundário ficou em êxtase quando finalmente surgiu a oportunidade de licitar pelos negócios da Oil&GasCo. O Gerente de Categoria gostou da forma como o Fornecedor Secundário estava indo para o mercado. A receita do Fornecedor Secundário com a Oil&GasCo aumentou constantemente ao longo dos anos, à medida que a Oil&GasCo licitou mais trabalhos que o Fornecedor Secundário ganhou. Em 2018,



os gastos da Oil&GasCo com o Fornecedor Primário foram de US\$ 36 milhões e os gastos com o Fornecedor Secundário foram de US\$ 34 milhões – tornando o Fornecedor Primário e o Fornecedor Secundário aproximadamente iguais em tamanho em relação aos gastos da Oil&GasCo.

Embora as primeiras propostas do Fornecedor Secundário fossem originalmente significativamente inferiores às do Fornecedor Primário, com o tempo, o Fornecedor Secundário aumentou os seus preços. Embora a Oil&GasCo tenha ficado desapontada com os aumentos de preços, a sua estratégia ainda foi considerada um sucesso, porque foi vista como uma “vitória”, uma vez que conseguiu reduções iniciais substanciais de preços para o trabalho que foi transferido para o Fornecedor Secundário, bem como, reduziu o poder do Fornecedor Primário – algo visto como um risco já que a Oil&GasCo tem “todos os ovos na mesma cesta”.

Com a ligação entre gastos, confiança e felicidade geral tendo o contexto acima, exploraremos, agora, a ligação entre gastos, confiança e felicidade geral da Oil&GasCo.

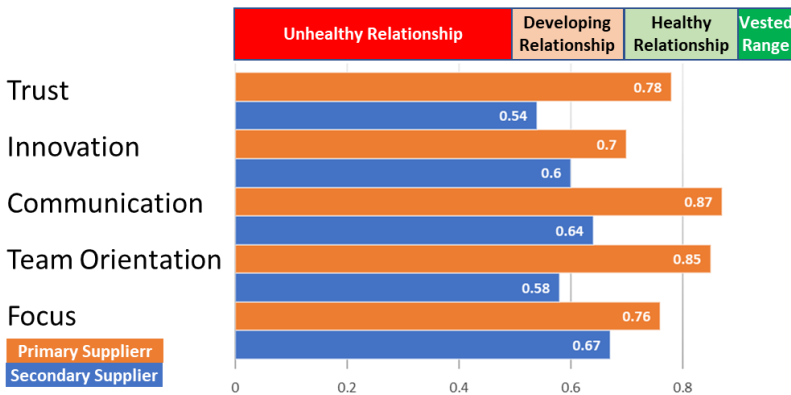
Um aprendizado importante é que o aumento (ou diminuição) dos gastos com um fornecedor nem sempre é indicativo de felicidade com o fornecedor. Na verdade, quanto mais a Oil&GasCo se tornava dependente do Fornecedor Secundário, mais frustrados ficavam. Esta frustração levou a Oil&GasCo a diminuir os seus gastos com Fornecedor Secundário ao longo dos anos seguintes. Em 2021, a receita do Fornecedor Secundário diminuiu constantemente para pouco mais de US\$ 6 milhões. Devido às mudanças de negócios da Oil&GasCo no mix de trabalho e nas necessidades de localização, os gastos do Fornecedor Secundário aumentaram para US\$ 12 milhões em 2022. O sentimento entre a Oil&GasCo era de que eles **tinham** que trabalhar com o Fornecedor Secundário – mas não que eles **quisessem** trabalhar com esse.

A Oil&GasCo decidiu usar a Avaliação de Compatibilidade e Confiança da Universidade do Tennessee para ver se conseguia colocar alguns dados sobre seus níveis de confiança com o Fornecedor Primário e Secundário. O Fornecedor Secundário foi o “Fornecedor Típico” para a pesquisa UT e o Fornecedor Primário foi o “Bom Fornecedor” para a pesquisa. Os resultados da Avaliação CaT ajudaram a Oil&GasCo a reunir dados quantitativos e qualitativos sobre como estavam trabalhando com cada fornecedor.

Usando a avaliação CaT para compreender melhor a saúde do relacionamento com fornecedores:



Figura 9 – CaT Assessment Results



Usar a Avaliação de Compatibilidade e Confiança (CaT) ajuda empresas como a Oil&GasCo a quantificar os níveis de confiança entre ela e seus fornecedores. A **Figura 9** mostra uma comparação de alto nível do relacionamento da Oil&GasCo com esses dois fornecedores críticos, com uma distinção clara entre seu

relacionamento em desenvolvimento com o fornecedor secundário (típico) e seu **relacionamento saudável** – com o fornecedor primário (bom) com pontuação mais alta em todas as cinco dimensões da avaliação CaT.

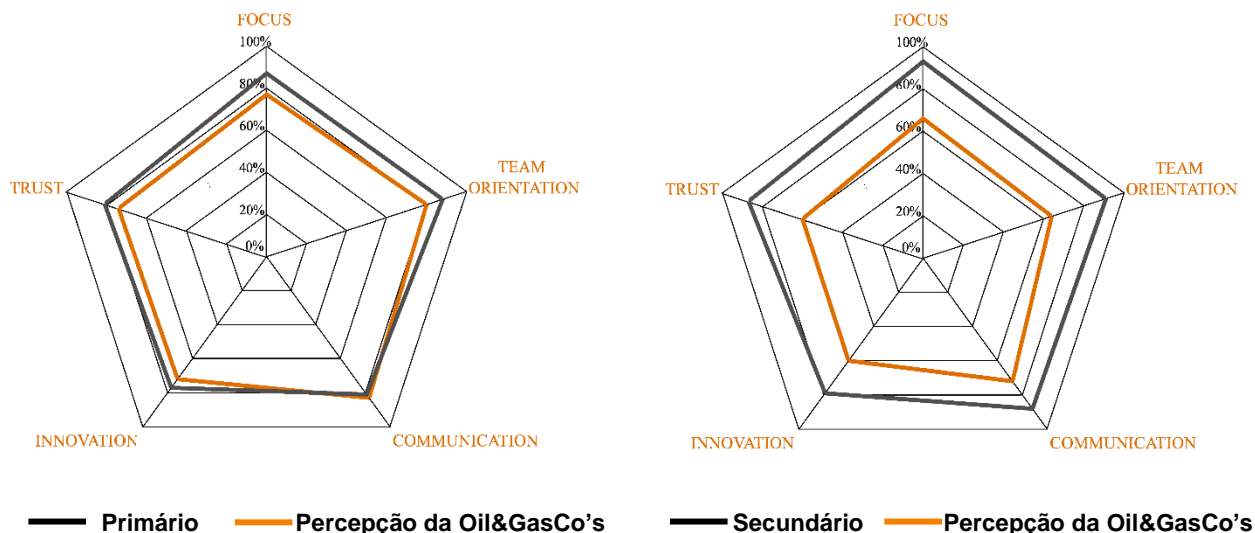
É interessante notar que, embora a Oil&GasCo tenha tido um relacionamento mais longo com o Fornecedor Primário (Bom) (31 anos), o Fornecedor Secundário (Típico) ainda seria considerado um fornecedor de longo prazo, tendo trabalhado com a Oil&GasCo durante 11 anos.

Outro indicador claro da diferença no relacionamento é a visão das lacunas de percepção entre cada fornecedor e a Oil&GasCo em cada uma das cinco dimensões da avaliação CaT. A visão do fornecedor sobre seu próprio desempenho (as linhas pretas) mostra que, tanto no caso do Fornecedor Primário quanto do Fornecedor Secundário, os fornecedores consideram que têm um desempenho superior ao que a Oil&GasCo vê que o fornecedor está realizando (a visão da Oil&GasCo é representada pela linha laranja). Na relação Fornecedor Primário (representado na Figura 10 à esquerda), as lacunas são bastante pequenas, especialmente em comparação com a relação Petróleo e Gás-Fornecedor Secundário (Figura 10 à direita). É interessante notar que, embora a Oil&GasCo tenha tido um relacionamento mais longo com o Fornecedor Primário(Bom) (31 anos), o Fornecedor Secundário (Típico) ainda seria considerado um fornecedor de longo prazo, tendo trabalhado com a Oil&GasCo durante 11 anos.

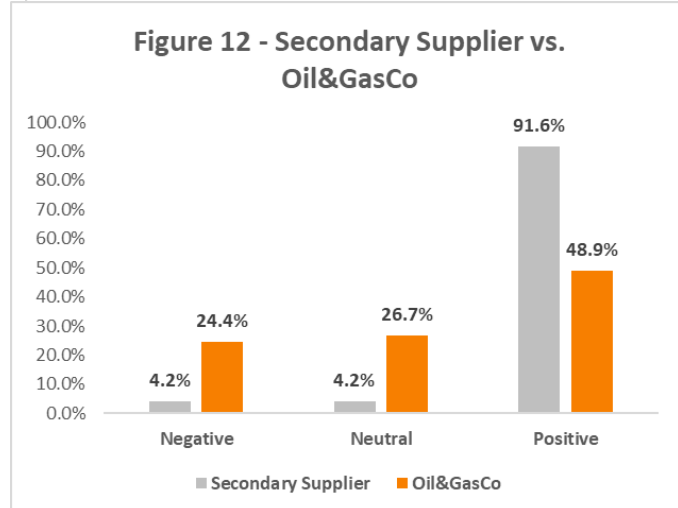
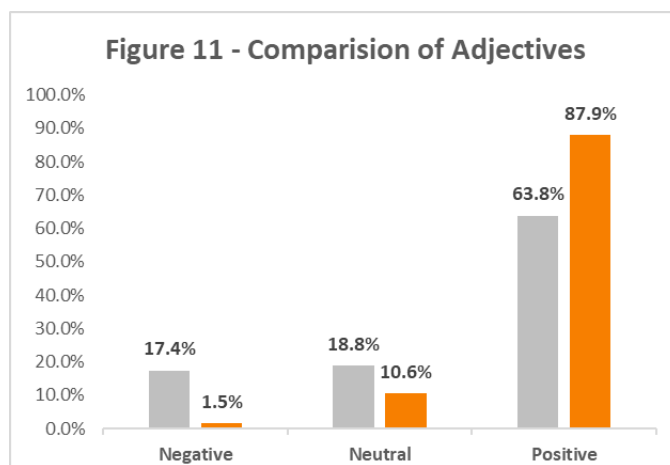


Figura 10 – Percepção da empresa de Oil&GasCo's do Fornecedor Primário e do Fornecedor Secundário

Percepção em relação ao Fornecedor Primário Percepção em relação ao Fornecedor Secundário



O resultado do comportamento sombreado é a frustração – o que é fácil de detectar em uma avaliação CaT. Uma pergunta feita aos membros da equipe da organização compradora e da organização fornecedora é usar três adjetivos para descrever o relacionamento. A Figura 11 analisa os adjetivos mostrando a porcentagem de adjetivos positivos, neutros e negativos utilizados pelos membros da equipe. Superficialmente, é fácil ver que os sentimentos gerais do relacionamento com o Fornecedor Primário são muito mais positivos do que para o relacionamento com o Fornecedor Secundário, com os membros da equipe usando adjetivos positivos em 87,9% das vezes para descrever o relacionamento com o Fornecedor Primário, contra apenas 63,8% das vezes para o relacionamento com Fornecedor Secundário. A pesquisa CaT indicou que os membros da equipe usaram palavras como colaborativo, confiável, confiável e bom para descrever o relacionamento, em vez de palavras como integrado, cordial e necessário para descrever o relacionamento com o Fornecedor Secundário.



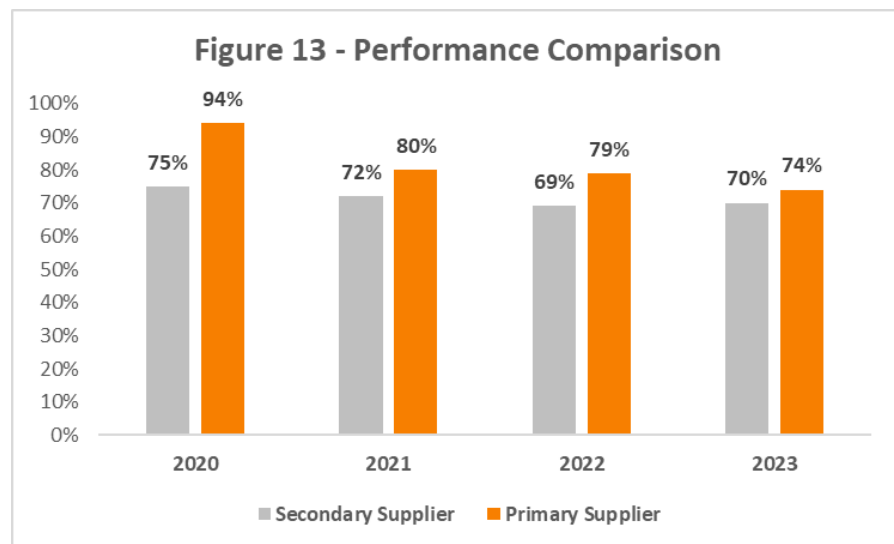


No entanto, uma análise mais aprofundada dos adjetivos para o relacionamento com Fornecedor Típico mostra que há uma visão distorcida do relacionamento – semelhante à forma como o gráfico de aranha na Figura 10 indicou uma lacuna de percepção. A Figura 12 compara os adjetivos da Oil&GasCo e os adjetivos do Fornecedor Secundário – mostrando que 91,6% dos adjetivos do Fornecedor Típico são positivos, mas menos da metade (48,9%) dos adjetivos da Oil&GasCo são positivos. Enquanto o Fornecedor Secundário utilizou palavras para descrever o relacionamento como confiável e eficiente, a Oil&GasCo utilizou adjetivos como transacional, inflexível e oportunista.

Impacto da confiança no desempenho

Então, como a confiança afeta o desempenho de um relacionamento? Para este *white paper*, nos aprofundamos com a Oil&GasCo para explorar essa questão. Embora a Avaliação CaT não correlacione os dados do CaT com o desempenho, existe um sentimento geral por parte das empresas participantes da nossa pesquisa de que as relações com fornecedores com pontuações CaT mais baixas também apresentam desempenho inferior. Uma análise do desempenho dos fornecedores da Oil&GasCo está alinhada com o sentimento geral.

A **Figura 13** mostra uma comparação do desempenho do Fornecedor Primário (Bom) e do Fornecedor Secundário (Típico) usando um Índice Chave de Desempenho o que a Oil&GasCo chama de QHSE. QHSE é uma medida que combina desempenho operacional, índice de incidentes/acidentes e proatividade da empresa em relação à segurança e aos processos. Vários fatores podem fazer com que o valor geral do KPI de QHSE flutue ao longo do tempo, mas a comparação entre empresas permanece consistente.



Como você pode ver na Figura 13, o relacionamento com o Fornecedor Primário (Bom) supera consistentemente o relacionamento com o Fornecedor Secundário (Típico) nos últimos quatro anos.

A frustração da Oil&GasCo com o Fornecedor Secundário poderia ter sido evitada? Será que eles sabiam que aumentar a “competição” gastando mais dinheiro com o Fornecedor Secundário não renderia tanto quanto esperavam?

Um indicador que os pesquisadores da UT acreditam que pode ser um sinal de alerta precoce é a adequação cultural entre comprador e fornecedor. A Avaliação CaT ajuda a identificar a adequação cultural entre parceiros comerciais, comparando a visão do comprador e do



fornecedor em cada uma das cinco dimensões do CaT. Quanto mais as organizações se consideram semelhantes – mais elas têm o que os investigadores da UT chamam de “adequação cultural”. Observando as Figuras 14 e 15 na próxima página, é fácil ver que o Fornecedor Co-Primário (Bom) de Petróleo e Gás (Figura 14) tem um ajuste cultural fortemente alinhado porque os membros da equipe se veem como tendo comportamentos semelhantes em cada uma das cinco dimensões, enquanto o relacionamento Petróleo e Gás-Fornecedor Secundário (Típico) (Figura 15) apresenta lacunas nos comportamentos em quatro das cinco dimensões do CaT.

Figura 14
Comparação de autovisão de adequação cultural
Oil&GasCo e Fornecedor Primário

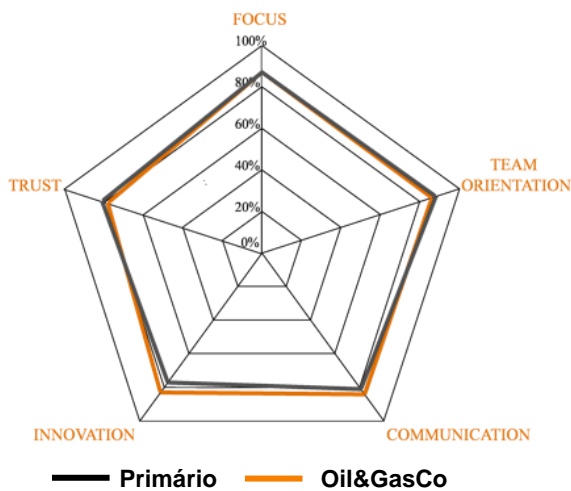
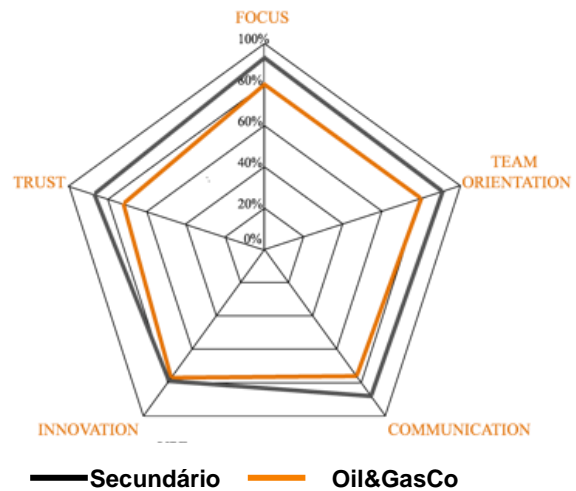


Figura 15
Comparação de autovisão de adequação cultural
Oil&GasCo e Fornecedor Secundário



Aprendendo com a pesquisa

Um aprendizado importante para a Oil&GasCo foi observar a avaliação quantitativa e qualitativa da confiança nessas duas relações principais. Um dos líderes comerciais partilhou: “Percebíamos que tínhamos problemas de confiança com o Fornecedor Secundário, mas a Avaliação CaT deu vida a isso de uma forma muito tangível e tática”.

O que veio a seguir para a Oil&GasCo?

Um próximo passo importante resultante do relatório de avaliação do CaT foi refletir como poderiam utilizar estes dados. Um resultado interessante foi que o Fornecedor Primário (Bom) contactou proativamente os membros da equipe da Oil&GasCo para discutir como eles poderiam obter as informações e melhorar ainda mais o relacionamento. O membro da equipe da Oil&GasCo refletiu: “Não é de surpreender que o Fornecedor Secundário (Típico) tenha permanecido em silêncio”.

Os líderes comerciais da Oil&GasCo também estão intrigados em aprender mais sobre a adequação cultural com os seus fornecedores. Um líder comercial refletiu: “Muitas vezes, estamos numa posição em que existem fontes de abastecimento limitadas – especialmente quando lidamos com serviços muito especializados. A avaliação CaT realmente nos fez pensar sobre como podemos mudar nossa abordagem de fornecimento para evitar frustrações”.



CONCLUSÃO E PRÓXIMOS PASSOS

Há pouco mais de uma década, um trio de acadêmicos da Universidade do Tennessee, da Georgia College & State University e do Centro de Ciências da Saúde da Universidade do Texas decidiu desenvolver a avaliação de Compatibilidade e Confiança (CaT) para medir os níveis de confiança nas relações comerciais.

Esta última fase da nossa pesquisa teve como objetivo aprofundar a indústria de Petróleo e Gás para determinar se existem lacunas na compatibilidade e confiança entre os fornecedores “bons” de uma organização e os seus fornecedores “típicos”. As principais conclusões incluem:

- As organizações veem a sua própria organização de forma relativamente positiva, independentemente de serem Comprador, Bom Fornecedor ou Fornecedor Típico.
- Os compradores percebem o desempenho de seu fornecedor típico em cada uma das cinco dimensões de compatibilidade e confiança muito pior do que o fornecedor vê seu próprio desempenho. O tamanho da lacuna de percepção é três vezes maior que o tamanho da lacuna dos bons fornecedores.
- Bons Fornecedores superam Fornecedores Típicos em todas as dimensões em compatibilidade e confiança em uma média combinada de 15,5%.
- Os Bons Fornecedores pontuam na faixa “Saudável” em todas as cinco dimensões, enquanto os Fornecedores Típicos pontuam na faixa “Em Desenvolvimento” em 4 das 5 dimensões.
- A Orientação da Equipa e a Inovação apresentam as maiores lacunas (15% e 13%), o que é uma indicação de falta de colaboração e falta de capacidade para impulsionar a melhoria contínua, a inovação e a flexibilidade geral no relacionamento.
- Há uma diferença significativa na natureza positiva (e negativa) do relacionamento com Bons Fornecedores e Fornecedores Típicos. Os membros da equipe usam palavras positivas para descrever um relacionamento típico com um fornecedor apenas 57,8% das vezes (contra 82,2%) para bons fornecedores. O mais surpreendente é que os membros da equipe usam palavras negativas para descrever relacionamentos típicos com fornecedores em 19,1% das vezes, contra apenas 4,4% das vezes para relacionamentos com bons fornecedores.
- Em todos os relacionamentos, tanto nos relacionamentos bons quanto nos típicos com fornecedores, há um desejo de melhorar o relacionamento. No entanto, nos relacionamentos típicos, os desejos e as necessidades parecem mais básicos do que melhorias aspiracionais. Por exemplo, “maximizar as oportunidades” para um bom relacionamento *versus* “expressar as preocupações que ambas as empresas têm uma com a outra” para um relacionamento típico.
- A esmagadora maioria dos inquiridos tinha declarações positivas para partilhar sobre a utilização da tecnologia, com 85% das respostas positivas, 14% negativas e menos de 1% de natureza negativa.
- Em geral, os entrevistados estão encorajados com a eficiência que a tecnologia pode trazer. No entanto, eles acreditam que a tecnologia reduziu a sua interação face a face e veem isso como um aspecto negativo da tecnologia.

O resultado final? É o seu resultado final.



Nossa pesquisa mostra evidências convincentes de que há uma diferença significativa nos níveis de confiança entre os melhores fornecedores de uma organização compradora e os fornecedores típicos. As lacunas na confiança criam frustração que aumenta o atrito e leva à energia negativa significativa e ao atrito no relacionamento. Por último, embora a tecnologia possa proporcionar eficiências significativas, é importante manter relações interpessoais saudáveis entre o Comprador e o Fornecedor.

AGRADECIMENTOS

A Universidade do Tennessee e os autores gostariam de agradecer à SAP por encomendar e patrocinar esta pesquisa. Gostaríamos de agradecer, especialmente, aos seguintes membros da equipe SAP: Gordon Donavan, Ian Ronayne e Rebecca April pelo seu apoio durante toda a iniciativa de pesquisa.

Gostaríamos de agradecer especialmente à Ana Luiza Panyagua Etchalus, advogada, mediadora e pesquisadora brasileira, pelo apoio na tradução deste estudo de caso.

SOBRE SAP

Os relacionamentos com fornecedores nunca foram tão importantes como são hoje. As organizações com visão de futuro sempre viram a necessidade de melhorar as relações com os fornecedores para obter acesso à inovação, partilhar custos, e, potencialmente, abrir novos mercados e aumentar a concorrência. No entanto, a falta de oferta, a inflação e as perturbações levam as organizações a trabalharem mais arduamente ainda para se tornarem o cliente eleito apenas para obtenção de fornecimento.

A SAP ajuda a trazer simplicidade e clareza a todos os tipos de gastos de uma empresa. Com as soluções de gestão de gastos e de rede de negócios da SAP, as empresas podem orientar os funcionários para decisões inteligentes de gastos, estabelecer parcerias com o resto da organização e trabalhar em estreita colaboração com os fornecedores para garantir que cada transação seja um investimento estratégico. Visite <http://sap.com/spend> para saber mais.

SOBRE A AUTORA



Kate Vitasek é uma das autoridades mundiais em relacionamentos ganha-ganha altamente colaborativos por sua pesquisa premiada e modelo de negócios Vested®. Autora de sete livros e membro do corpo docente de Pós-Graduação e Educação Executiva da Haslam College of Business da Universidade do Tennessee. Foi elogiada pela World Trade Magazine como uma das “Fabulosas 50+1” pessoas mais influentes que afetam o comércio global. Vitasek é colaborador da revista Forbes e apareceu na CNN International, Bloomberg, NPR e Fox Business News. Você pode contatá-la em kvitasek@utk.



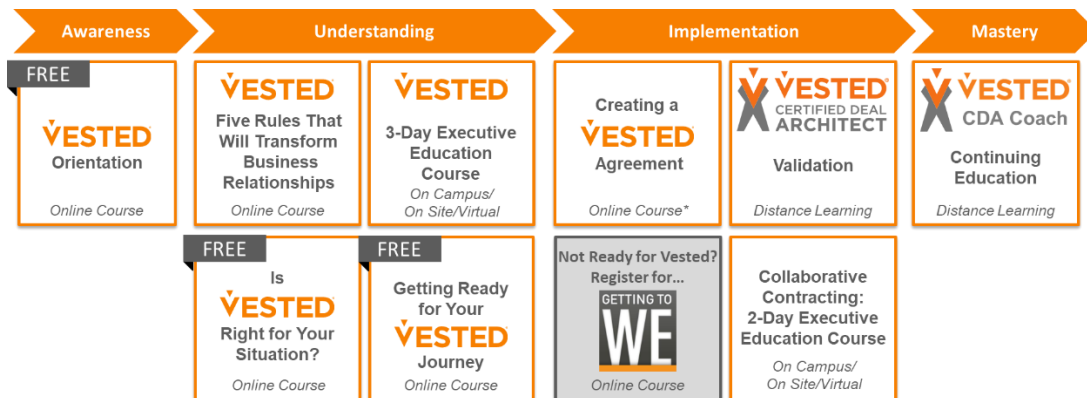
PARA MAIS INFORMAÇÃO

A **Universidade do Tennessee** é altamente conceituada por seus programas de Pós-Graduação e Educação Executiva. Classificados em primeiro lugar no mundo em pesquisa sobre gestão da cadeia de suprimentos. Os pesquisadores são autores de sete livros sobre o modelo de negócios Vested e sua aplicação em *sourcing* estratégicos.



Incentivamos você a ler os livros da Vested, que podem ser encontrados na maioria das livrarias on-line (por exemplo, Amazon, Barnes and Noble) ou em www.vestedway.com/books.

Para aqueles que desejam se aprofundar, visite o site da Universidade do Tennessee dedicado ao modelo de negócios Vested em <http://www.vestedway.com/>, em que você pode aprender mais sobre nossos cursos de Educação Executiva no programa Certified Deal Architect. Você também pode visitar nossa biblioteca de pesquisa e baixar estudos de caso, *white papers* e recursos. Para mais informações, entre em contato com kvitasek@utk.edu.



* Prerequisites for **Creating a Vested Agreement** class are:

Five Rules, Is Vested Right?, Getting Ready, and the Vested 3-Day Executive Education Course



Be working with a Vested Center of Excellence

Pergunte a um membro do corpo docente sobre como realizar uma avaliação CaT

Aprenda, em primeira mão, o valor de uma avaliação CaT com um ou mais de seus fornecedores. As avaliações CaT custam US\$ 2.500 por relacionamento com fornecedor e os custos são, normalmente, divididos entre o comprador e o fornecedor. Para mais informações, entre em **contato** com kvitasek@utk.edu.



~~~~~  
Published Spring 2024 by:  
University of Tennessee  
Haslam College of Business  
ISBN: 978-1-959858-39-3  
© Kate Vitasek 2024

The author has chosen to make this paper is accessible through the Creative Commons under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

Please feel free to share this valuable resource. If you chose to use any information from this paper, please provide proper attribution.

Unpacking the Impact of Relationships [white paper]. The University of Tennessee, Haslam College of Business. Fall 2023.

To learn more about Vested, visit the University of Tennessee's dedicated website at [www.vestedway.com](http://www.vestedway.com)