

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**OSMAR VIEIRA DE SOUZA FILHO**

**ANÁLISE DOS RELACIONAMENTOS  
NA CADEIA AUTOMOBILÍSTICA DE MINAS GERAIS  
SOB A ÓTICA DA NETWORK THEORY**

**ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS**

Belo Horizonte  
2008

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**OSMAR VIEIRA DE SOUZA FILHO**

**ANÁLISE DOS RELACIONAMENTOS  
NA CADEIA AUTOMOBILÍSTICA DE MINAS GERAIS  
SOB A ÓTICA DA NETWORK THEORY**

**ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Mercadologia e Administração Estratégica.

Linha de Pesquisa: Gestão de cadeias de suprimento e operações.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Silveira Martins.  
Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte

2008

S729a  
2008

Souza Filho, Osmar Vieira de , 1968-  
Análise dos relacionamentos na cadeia automobilística de Minas Gerais sob a ótica da Network Theory : estudo de múltiplos casos / Osmar Vieira de Souza Filho. - 2008.

128 f. : il.

Orientador : Ricardo Silveira Martins.  
Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais.  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

1. Logística empresarial - Teses 2. Indústria automobilística – Minas Gerais - Teses 3. Administração - Teses I. Martins, Ricardo Silveira. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração III. Título

CDD : 658.78

MMS 002/08



**Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **OSMAR VIEIRA DE SOUZA FILHO**, REGISTRO Nº 396/2008. No dia 25 de fevereiro de 2008, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 07 de fevereiro de 2008, para julgar o trabalho final intitulado "**Análise dos Relacionamentos na Cadeia Automobilística de Minas Gerais sob a ótica da Network Theory: Estudo de Múltiplos Casos**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, área de concentração: **Mercadologia e Administração Estratégica**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Ricardo Silveira Martins, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

(X) APROVAÇÃO;

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

( ) REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 25 de fevereiro de 2008.

NOMES

Prof. Dr. Ricardo Silveira Martins.....

ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Marcelo Bronzo Ladeira.....

(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. José Edson Lara .....

(CEPEAD/UFMG)

Profa. Dra. Susana Carla Farias Pereira.....

(FGV-EAESPA)

ASSINATURAS

*Aos meus pais, por terem dedicado a sua vida à formação dos filhos, mesmo quando isto parecia ser muito difícil. À Annabel, que me propôs o desafio do crescimento, soube me ouvir e me apoiar nos momentos mais difíceis, e pagou o preço pela minha ausência.*

## **AGRADECIMENTOS**

Em especial aos meus pais, Osmar (*in memorian*) e Lourdes, que dedicaram a sua vida a propiciar aos filhos um lar acolhedor e estruturado. Palavras não serão suficientes para demonstrar a gratidão que sinto pelos frutos que hoje colho.

Também de forma muito especial à Annabel. Nesses anos de convivência aprendemos a valorizar as virtudes um do outro e a evoluir juntos. Sem seu apoio e sua persistência não teria seguido o caminho que hoje sigo. Dedico também a ela, com todo o amor, as vitórias que venho conquistando nesse novo caminho.

Aos meus irmãos por terem possibilitado, cada um a seu modo, a existência deste ambiente familiar que moldou a pessoa que hoje sou.

Ao meu orientador, Professor Doutor Ricardo Silveira Martins, com quem nesses dois anos de convivência aprendi muito mais do que aspectos conceituais e acadêmicos. Seus aconselhamentos se estenderam além do processo de elaboração deste trabalho, com reflexos evidentes em minha conduta pessoal e profissional. Admiro imensamente a sua integridade, sua sinceridade, sua objetividade, seu saber e seu companheirismo. Serei-lhe eternamente grato por estes dois anos.

Ao Professor Doutor Marcelo Bronzo Ladeira, responsável direto pela minha inserção na área Logística, ainda durante a minha graduação na FACE/UFMG. Seu apoio e sua conduta foram fundamentais para que eu tomasse as decisões que hoje me possibilitam comemorar o título de Mestre em Administração.

Aos demais professores do CEPEAD pela contribuição para que a minha formação como Mestre em Administração seja um divisor de águas em minha vida profissional.

Aos meus colegas do CEPEAD pelos momentos de apoio e ajuda, seja durante as disciplinas do Mestrado, seja ao longo das decisões acadêmicas e profissionais tomadas neste período.

A todos os profissionais que trabalham nos bastidores do CEPEAD. São eles quem propiciam o funcionamento da estrutura física, administrativa e tecnológica, permitindo que o programa de Mestrado funcione de forma eficaz. Em especial, à Erica Oliveira e à Fátima, linha de frente da secretaria.

Aos gestores de compras das empresas entrevistadas, cuja colaboração foi fundamental para a execução da presente pesquisa. Há que se reconhecer o precioso tempo investido por eles para responder aos questionamentos, principalmente considerando-se o trabalho intensivo em toda a cadeia automobilística brasileira.

## RESUMO

Esse estudo tem por objetivo avaliar o alcance do escopo do alinhamento estratégico na cadeia de suprimento automobilística brasileira. Foram estudadas as estratégias de gestão do relacionamento com fornecedores em empresas sistemistas. Utilizaram-se o método qualitativo e o descritivo, mas a estratégia de um estudo de múltiplos casos. Cinco empresas compuseram a amostra, as quais foram selecionadas por critério de acessibilidade e conveniência. Todas estão localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte e têm a montadora FIAT Automóveis S/A como cliente principal. As entrevistas foram realizadas em dezembro de 2007 e janeiro de 2008, focalizando os gestores de compras de materiais diretos desses sistemistas. Adotando como modelo teórico a *network theory*, o estudo buscou investigar as estratégias utilizadas pela função *compras*, a partir de seus pilares básicos, atores, atividades e recursos, para: coordenar a execução das atividades desempenhadas pela base de fornecedores; combinar os recursos internos com os recursos externos necessários à performance da empresa; gerenciar projetos colaborativos entre a empresa e fornecedores; e interagir com a estrutura de fornecedores da empresa. Além disso, buscou-se avaliar o grau de influência da atual estrutura de relacionamentos estabelecidos com a base de fornecedores sobre a performance da empresa, dos fornecedores e da rede como um todo. O estudo identificou como principais conclusões nos casos específicos analisados: a) não há alinhamento entre as estratégias adotadas pelo par montadora-sistemista com aquelas adotadas pelo par sistemista-componentista, limitando o escopo do alinhamento estratégico inter-organizacional na cadeia automobilística ao relacionamento entre a montadora e as empresas fornecedoras de primeira camada; b) há um baixo grau de coordenação das atividades desempenhadas; c) verificou-se um baixo nível de coordenação entre as atividades desempenhadas no relacionamento entre as empresas, refletindo no baixo número de atividades de desenvolvimento conjunto de produtos e da capacidade da empresa parceira; e d) apurou-se a ausência de uma combinação colaborativa dos recursos críticos, limitando-se essa combinação à garantia de fornecimento obtida, na maior parte dos casos, mediante o uso do poder do sistemista, conferido pela sua identidade reconhecida pela base de fornecedores.

Palavras-chave: Relacionamentos. Colaboração. Cadeia automobilística. *Network theory*. Compras.

## ABSTRACT

The present work aims at evaluating the reach of the scope of the strategic alignment in the Brazilian automotive supply chain. One studied the relationship management strategies with suppliers in auto-systems supplier companies. Qualitative and descriptive methods were used, in addition to the strategy of a multiple-case study. Five companies composed the sample, being selected according to a criteria of accessibility and convenience. All of them are located in the metropolitan region of Belo Horizonte (Minas Gerais, Brazil) and have the car manufacturing FIAT Automobiles S/A as their main client. The interviews were carried out in December, 2007 and January, 2008, focusing on the purchase gestors, who buy materials directly from these auto-systems supplier. By means of adopting as theoretical model the *network theory*, the study aimed at investigating the strategies which were used by the function *purchases*, starting from its basic pillars, actors, activities and resources, in order to: coordinate the performance of the activities made by the supplier base; combine the internal resources with the external resources necessary to the performance of the company; manage the collaborative projects between the company and the suppliers, and; interact with the structure of suppliers of the company. Besides, one aimed at evaluating the level of influence of the current structure of relationships established with the supplier base on the performance of the company, of the suppliers and of the chain as a whole. The study identified the following main conclusions in the particular cases analyzed: a) there is no alignment between the strategies adopted by the pair car manufacturing / auto-systems supplier with those adopted by the pair auto-systems supplier / auto-parts supplier, limiting the scope of the strategic inter-organizational alignment in the automotive chain to the relationship between the car manufacturing and the first-layer supplying companies; b) there is a low level of coordination of the activities performed; c) one verifies a low level of coordination amongst the activities performed within the relationship between the companies, resulting in the small number of activities to co-develop products and in the capacity of the partner company; and d) one verified the absence of a collaborative combination of critical resources, limiting such combination to the guarantee of supply obtained, in most cases, by means of using the power of the auto-systems supplier, conferred by its identity recognized by the supplier base.

Key Words: Relationships. Collaboration. Automotive chain. *Network theory*. Purchasing.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Produção brasileira de auto veículos em 2007, total e por empresa.....	14
Tabela 2 – Características das empresas pesquisadas.....	98
Tabela 3 – Comparação entre as características da <i>network theory</i> e da <i>resource-based view</i> .....	112

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 –	<i>Continuum</i> de relacionamentos em cadeias de suprimentos.....	24
Figura 2 –	Níveis de cooperação na cadeia de suprimentos.....	25
Figura 3 –	Argumentos para que se evite a dependência junto a fornecedores.....	27
Figura 4 –	O modelo <i>network</i> .....	31
Figura 5 –	Matriz do portfólio de itens.....	55
Figura 6 –	Modelo analítico da pesquisa.....	63
Figura 7 –	Modelo analítico conclusivo da pesquisa.....	113
Figura 8 –	Abordagem teórica identificada para os modelos em consideração.....	114
.		
Quadro 1	Evolução dos relacionamentos ao longo do tempo.....	25
Quadro 2	Características dos relacionamentos interorganizacionais.....	41
Quadro 3	Atividades da função <i>compras</i> capazes de agregar valor.....	48
Quadro 4	sistematização dos resultados de acordo com as categorias de análise.....	110

## SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	08
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	09
1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1. Problema de pesquisa.....	13
1.2. Objetivos da pesquisa.....	16
1.2.1. Objetivo geral.....	16
1.2.2. Objetivos específicos.....	16
1.3. Justificativa e relevância do tema.....	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1. Um novo paradigma de alinhamento: a gestão da cadeia de suprimento.....	22
2.2. Relacionamentos em cadeias de suprimento.....	24
2.2.1. O modelo tradicional de relacionamento em cadeias de suprimento.....	26
2.3. A abordagem da <i>network theory</i> .....	28
2.3.1. Estado de conexão dos relacionamentos.....	31
2.3.1.1. A dimensão da <i>substância</i> .....	33
2.3.1.1.1. Estrutura de atividades.....	33
2.3.1.1.2. Estrutura de recursos.....	35
2.3.1.1.3. Estrutura de atores.....	37
2.3.1.2. A dimensão das <i>funções</i> .....	38
2.3.2. Desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais.....	40
2.3.2.1. Relacionamentos colaborativos e o vínculo entre os atores.....	40
2.4. O papel da função <i>compras</i> no alinhamento estratégico.....	43
2.4.1. O papel tradicional da função <i>compras</i> nas empresas.....	43
2.4.2. A transição para a Gestão do Suprimento.....	45
2.4.2.1. Gestão da base de fornecedores: avaliação e seleção.....	49
2.4.2.2. Desenvolvimento de fornecedores.....	52
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	58
3.1. Método de pesquisa.....	58
3.2. Procedimentos de pesquisa.....	59
3.2.1. A amostra.....	59
3.2.2. Coleta de dados.....	60
3.2.3. Método de análise de dados.....	60
3.3. Modelo analítico da pesquisa.....	62
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS.....	64
4.1. Introdução.....	64
4.2. Características gerais das empresas estudadas.....	64
4.2.1. Empresa <i>Alfa</i> .....	64
4.2.2. Empresa <i>Beta</i> .....	65
4.2.3. Empresa <i>Gama</i> .....	65
4.2.4. Empresa <i>Delta</i> .....	66
4.2.5. Empresa <i>Sigma</i> .....	66
4.3. A função <i>compras</i> e a coordenação das atividades desempenhadas pelos fornecedores.....	67
4.3.1. Empresa <i>Alfa</i> .....	67
4.3.2. Empresa <i>Beta</i> .....	69
4.3.3. Empresa <i>Gama</i> .....	72
4.3.4. Empresa <i>Delta</i> .....	75

4.3.5.	Empresa <i>Sigma</i> .....	76
4.4.	A função <i>compras</i> e a combinação entre os recursos internos e externos.....	78
4.4.1.	Empresa <i>Alfa</i> .....	78
4.4.2.	Empresa <i>Beta</i> .....	79
4.4.3.	Empresa <i>Gama</i> .....	81
4.4.4.	Empresa <i>Delta</i> .....	83
4.4.5.	Empresa <i>Sigma</i> .....	84
4.5.	A função <i>compras</i> e o vínculo entre os atores.....	85
4.5.1.	Empresa <i>Alfa</i> .....	85
4.5.2.	Empresa <i>Beta</i> .....	88
4.5.3.	Empresa <i>Gama</i> .....	92
4.5.4.	Empresa <i>Delta</i> .....	94
4.5.5.	Empresa <i>Sigma</i> .....	96
5.	<b>ANÁLISE CONJUNTA DOS CASOS.....</b>	98
5.1.	Características gerais das empresas estudadas.....	98
5.2.	A função <i>compras</i> e a coordenação das atividades desempenhadas pelos fornecedores.....	99
5.3.	A função <i>compras</i> e a combinação entre os recursos internos e externos.....	103
5.4.	A função <i>compras</i> e o vínculo entre os atores.....	106
5.5.	A função dos relacionamentos estabelecidos.....	109
5.6.	Sistematização dos resultados.....	110
5.7.	Considerações finais.....	111
6.	<b>CONCLUSÃO.....</b>	115
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	122
	<b>APÊNDICE.....</b>	127

## **1. INTRODUÇÃO**

As empresas podem usar a função *compras* de maneira operacional ou estratégica. Quando desempenhada sob a perspectiva meramente operacional, são executadas atividades cotidianas de suporte à estratégia de operações e distribuição da empresa, participando diretamente do fluxo de materiais e de informações, garantindo que os produtos e serviços adequados, nas quantidades corretas, sejam entregues ao cliente interno certo no momento certo, mas, normalmente, sem uma perspectiva de longo prazo (MONCZKA *et al.*, 2002).

No atual ambiente competitivo, a função *compras* tem sido cada vez mais desempenhada com foco na perspectiva estratégica. Essa função está alinhada às estratégias das cadeias de suprimento enquanto, simultaneamente, executa as ações ligadas à perspectiva operacional, voltadas prioritariamente para o público interno (ELLRAM e BIROU, 1995; BAILY *et al.*, 2000; MONCZKA *et al.*, 2002). Tal contribuição para o alinhamento estratégico ocorre na medida em que a função *compras* planeja, executa e controla ações que permitam o estabelecimento e o desenvolvimento de relacionamentos colaborativos com a base de fornecedores, apoiando os esforços de adoção de uma estratégia única para a cadeia de suprimentos.

Os relacionamentos colaborativos entre empresas desenvolvem-se quando os vínculos entre os atores envolvidos são reforçados, as atividades desempenhadas por esses atores são coordenadas e os recursos disponíveis, bem como suas respectivas utilidades, são combinados (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995; GADDE e HAKANSSON, 2001). Dessa maneira, capacidades podem ser deslocadas ao longo da estrutura de atores, em busca daqueles cuja especialização justifique tal movimento. Cria-se, assim, o ambiente propício para o aumento da competitividade e para a inovação em parte da cadeia de suprimento.

Essa é uma realidade nas cadeias da indústria automobilística brasileira, a partir da adoção de práticas enxutas de gestão da produção e do suprimento. Nessas empresas, a função *compras*, além de exercer seu papel operacional voltado para o público interno, atua também na difusão, quanto aos demais atores com os quais a montadora se relaciona, das suas estratégias em produtos e processos, participando e interferindo na seleção da base de fornecimento (LIMA, 2004).

## **1.1. Problema de pesquisa**

A indústria automobilística atua em um dos setores mais competitivos da economia mundial. A partir dos anos de 1980, as empresas identificaram a necessidade de reconfigurar as práticas produtivas, de suprimento e de relacionamento com a cadeia de suprimentos, influenciadas pelo modelo japonês de gestão. Dessa maneira, passam a fazer parte do cotidiano das empresas da cadeia automobilística conceitos como os de produção puxada, *just in time*, *kanban*, círculos de controle de qualidade, *kaizen* e logística integrada (LIMA, 2004).

No caso brasileiro, praticamente todas as montadoras de automóveis atuantes são de origem transnacional, com forte predomínio de montadoras do ocidente, como mostra a tabela 1. Suas filiais tendem a aplicar no país as práticas de gestão adotadas em suas matrizes, como a transferência da montagem e entrega na linha de produção de sistemas e módulos para fornecedores sistemistas<sup>1</sup>.

Tal fato levou a indústria automobilística brasileira a realizar importantes transformações no relacionamento estabelecido entre as empresas que operam nessa cadeia (AGUIAR, 2001; SALERNO *et al.*, 2002; LIMA, 2004; BRONZO *et al.*, 2005). O mais importante fator a contribuir para essas transformações é o processo intenso e concentrado de internacionalização deste setor, em busca de taxas de crescimento de mercado não mais possíveis em países centrais, beneficiando diretamente os países emergentes, como o Brasil (SALERNO *et al.*, 2002). Essa internacionalização se viabilizou, no caso brasileiro, a partir da política de desregulamentação e abertura do mercado nacional aos automóveis importados, implantada no início da década de 1990.

Em consequência, novos competidores se instalaram no País, com o objetivo de produzir ou comercializar veículos de passeio: Renault, PSA-Peugeot/Citroën, Honda, Toyota, Mercedes Benz, Audi, Mitsubishi, Chrysler, Land Rover, BMW, Hyundai, Kia, dentre outras, além de montadoras de veículos utilitários, de carga ou de uso agrícola.

Como resultado, além do aumento do parque industrial instalado e, consequentemente, dos volumes produzidos no País, houve uma corrida em busca da remodelação das plantas produtivas já instaladas. A arquitetura produtiva típica dessas plantas era fordista e em sua

---

<sup>1</sup> As empresas sistemistas, diferentemente de outros fornecedores diretos das montadoras, respondem não pelo suprimento de partes ou componentes do automóvel, mas por sistemas completos (BRONZO, 2001).

cadeia de suprimento contava com um extenso número de fornecedores que não se envolviam no projeto dos produtos, com baixo poder de barganha e limitada ação conjunta, cooperação e comprometimento de longo prazo (DI SERIO *et al.*, 2006). Buscou-se, então, uma nova configuração para a cadeia automobilística brasileira, com a adoção de um modelo horizontalizado, baseado em processos modulares de produção.

Tabela 1 – Produção brasileira de auto veículos em 2007, total e por empresa.

MONTADORA	PAÍS DE ORIGEM	PRODUÇÃO	
		ABSOLUTO	%
Fiat Automóveis S/A	Itália	717.839	25,49
Volkswagen do Brasil Ltda	Alemanha	685.015	24,33
General Motors do Brasil	EUA	541.452	19,23
Ford Motor Company Brasil	EUA	313.237	11,13
Peugeot Citroen do Brasil S/A	França	116.487	4,14
Honda Automóveis do Brasil Ltda	Japão	106.027	3,77
Renault do Brasil S/A	França	97.458	3,46
Mercedes Benz do Brasil Ltda	Alemanha	63.998	2,27
Toyota do Brasil S/A	Japão	55.974	1,99
Volkswagen Caminhões e Ônibus	Alemanha	45.281	1,61
MMC Automotores do Brasil S/A	Japão	22.464	0,80
Scania Latin America Ltda	Suécia	17.703	0,63
Volvo do Brasil Veículos Ltda	Suécia	11.810	0,42
Nissan do Brasil Automóveis Ltda	Japão	9.111	0,32
Iveco Mercosul Ltda	Itália	6.142	0,22
Agrale S/A	Brasil	5.491	0,20
International Caminhões do Brasil	EUA	120	0,00
<b>TOTAL GERAL</b>		<b>2.815.609</b>	100,00

Fonte: ANFAVEA (2008)

Nessa nova configuração, novos arranjos organizacionais são criados. Um de seus elementos é a figura do fornecedor de autopeças *sistemista*, com um novo papel a ser desempenhado no processo produtivo da indústria automobilística. Essa arquitetura apóia-se na aproximação entre a montadora e o fornecedor de primeira camada, pois aumenta a interdependência entre as empresas via aumento de volume e integração operacional, no sentido da adoção do modelo enxuto de gestão da produção e do fornecimento (SALERNO *et al.*, 2002).

Uma das mudanças estratégicas que mais têm contribuído para o aumento da capacidade competitiva das empresas é o estabelecimento de novos padrões de relacionamento em

cadeias de suprimento, o que sugere ações de integração de processos com fornecedores e clientes, compartilhamento de informações e colaboração. Uma dessas formas efetivas de integração estratégica é pelo uso da função *compras*. O foco dessa atuação envolve a gestão, o desenvolvimento e a integração da capacidade dos fornecedores, a fim de se obter uma vantagem competitiva, ligada a efeitos de redução de custos, desenvolvimento de tecnologia, melhoramento da qualidade, redução do tempo de ciclo e aumento da capacidade de entrega (MONCZKA *et al.*, 2002).

O presente estudo busca investigar o *status* do alinhamento estratégico de uma amostra de empresas de primeira camada da cadeia automobilística com seu conjunto de fornecedores, por meio da análise da gestão dos relacionamentos estabelecidos entre essas empresas. Tal análise tem contribuição para a comunidade acadêmico-científica quanto à compreensão de aspectos fundamentais no que diz respeito à gestão dos relacionamentos interorganizacionais e para o aprimoramento das práticas empresariais num ambiente extremamente competitivo.

Segundo Chopra e Meindl (2003), as estratégias individuais dos elos das cadeias de suprimento devem se alinhar às estratégias competitivas da cadeia. É o que se verifica atualmente na relação entre montadora e fornecedor sistemista na cadeia automobilística brasileira. Essas empresas trabalham em um ambiente de forte colaboração, com os sistemistas exercendo o papel de parceiro estratégico de longo prazo, significando uma redução nos pontos de origem do sistema logístico das montadoras, o que facilita o controle sobre a performance dessa primeira camada de fornecedores (BRONZO, 2001).

Porém, para que uma cadeia de suprimento automobilística possa efetivamente usufruir os benefícios dessa nova estratégia implantada pelas montadoras, operando em um novo patamar competitivo, faz-se necessário que o alinhamento estratégico englobe também os relacionamentos entre as empresas sistemistas e seus fornecedores. A ausência de alinhamento entre as estratégias individuais desse conjunto de empresas e a estratégia global da cadeia de suprimento inibe o desenvolvimento dos vínculos entre os atores, levando a um baixo grau de coordenação entre as atividades desempenhadas no âmbito da diáde (GADDE e HAKANSSON, 2001). Isso gera consequências na performance geral, tais como aumento nos custos totais da cadeia de suprimento, formação de estoques excessivos, queda de índices de flexibilidade produtiva, eficiência nos processos logísticos e um compartilhamento

insuficiente de informações. Além disso, afetará o desenvolvimento das competências, a produtividade e a capacidade de inovação dessa cadeia de suprimento.

Diante da necessidade de buscar indícios que possam confirmar a expansão do escopo inter-organizacional do alinhamento estratégico da cadeia automobilística, formulou-se o seguinte problema de pesquisa:

*As estratégias de gestão do relacionamento adotadas pelas empresas fornecedoras de primeira camada da cadeia automobilística de Minas Gerais contribuem para o processo de expansão do escopo inter-organizacional do alinhamento estratégico dessa cadeia de suprimento?*

Como modelo conceitual para este estudo, apresentado ao longo do referencial teórico, utilizou-se a abordagem da *network theory*, adotando-se como referência os trabalhos de Hakansson e Snehota (1995), Skjoett-Larsen (1999), Gadde e Hakansson (2001) e Ford *et al.* (2002). Foi dada atenção especial à análise das três camadas que compõem a dimensão *substância* de um relacionamento, quais sejam: vínculo entre atores envolvidos, coordenação entre atividades desempenhadas e combinação entre recursos disponíveis (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995). Além disso, buscou-se avaliar a contribuição que tal estrutura de relacionamentos estabelecidos gera para cada ator individual, para a diáde envolvida e para a rede como um todo – as *funções* dos relacionamentos.

## **1.2. Objetivos da pesquisa**

### **1.2.1. Objetivo geral**

Analizar as estratégias de gestão do relacionamento com fornecedores utilizadas pela função *compras* nas empresas sistemistas da cadeia automobilística de Minas Gerais, especialmente no que se refere à coordenação entre as atividades desempenhadas, combinação entre os recursos disponíveis e gestão do vínculo entre os atores envolvidos.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- a) Identificar e analisar as estratégias utilizadas pela função *compras* para coordenar a execução das atividades desempenhadas pela base de fornecedores da empresa;

- b) Identificar e analisar os recursos críticos internos às empresas pesquisadas;
- c) Identificar e analisar os recursos críticos para a performance da empresa pesquisada que estejam em posse do grupo estratégico de fornecedores;
- d) Identificar e analisar as estratégias utilizadas pela função *compras* para combinar os recursos internos com os recursos externos necessários à performance da empresa;
- e) Identificar e analisar as atividades colaborativas estabelecidas entre a empresa e sua base de fornecedores e o papel da função *compras* nessas atividades;
- f) Identificar e analisar a identidade da empresa pesquisada na atual estrutura de atores;
- g) Identificar e analisar a influência da base de fornecedores nessa identidade da empresa;
- h) Identificar e analisar as estratégias utilizadas pela função *compras* para selecionar, avaliar, desenvolver e interagir com a estrutura de fornecedores da empresa;
- i) Identificar e analisar o grau de influência da atual estrutura de relacionamentos estabelecidos com a base de fornecedores sobre a performance da empresa, dos fornecedores e da rede como um todo, sob o ponto de vista dos gestores da função *compras* entrevistados;

### **1.3. Justificativa e relevância do tema**

A formação de cadeias de suprimento como forma de competição é uma das principais novas características do ambiente de negócios como resposta à competição acirrada. Tal processo é originado na alteração do foco da orientação para produto para a orientação para cliente. Segundo Christopher (2007), este pode ser considerado um dos avanços mais significativos no pensamento administrativo dos últimos anos, implicando a substituição de esforços isolados de empresas individuais na busca de competitividade pela visão de que esta ocorrerá somente para aquelas organizações que puderem melhor estruturar, coordenar e gerenciar os relacionamentos com os seus parceiros em uma rede cujo compromisso é entregar valor superior ao consumidor final.

A complexidade tecnológica dos bens e processos reforça esta necessidade da formação de redes de negócios para a competitividade empresarial, criando possibilidades de *outsourcings*, parcerias e alianças estratégicas. Uma evidência deste processo é fornecida pela cadeia automobilística, que foi fortemente influenciada pela expansão das empresas japonesas, que introduziram novos métodos de configuração produtiva e administrativa, baseados nos conceitos de gestão enxuta da produção e do fornecimento (LIMA, 2004).

Para que as cadeias possam otimizar suas respostas ao ambiente competitivo, um novo paradigma de gestão do relacionamento interorganizacional foi desenvolvido ao longo das últimas décadas – a *gestão da cadeia de suprimento*. Trata-se da coordenação da integração de processos de negócios, desde o usuário final até os fornecedores originais da cadeia, de produtos, serviços e informações que agregam valor ao consumidor final (COOPER *et al.*, 1997).

Embora Harland (1996) apresente o termo *gestão da cadeia de suprimento* como tendo uso sem um rigor necessário, para Cooper *et al.* (1997) é possível detectar as seguintes concordâncias gerais na sua aplicação: envolve muitos estágios de crescente integração e coordenação intra e inter organizacional; envolve muitas organizações independentes; inclui fluxos bi-direcionais de produtos e informações; e espera-se ganhos em vantagens competitivas dos que participam.

Fundamentalmente, este modelo de gestão de redes de negócios tem como pressuposto a necessidade de uma configuração do papel de cada empresa em uma cadeia de suprimentos em um nível sistêmico, sendo esperado que cada elo contribua com sua capacidade de especialização em determinadas atividades e na oferta de determinados recursos. Além do mais, para Christopher (2007), a gestão dos relacionamentos entre os elos é um dos princípios do *gerenciamento da cadeia de suprimentos*, ao lado da responsividade (alinar às necessidades da demanda), confiabilidade (visibilidade limitada do canal) e resiliência (capacidade de regeneração a distúrbios).

Para Mentzer *et al.* (2001), uma cadeia de suprimentos gerenciada pode ser definida a partir de alguns critérios, tais como: a integração de pelo menos três ou mais empresas, que compartilham informações, prêmios e riscos, que cooperam, integram processos, que têm

metas e focos comuns, que formam parcerias de longo-prazo e que reconhecem uma liderança e aceitam uma estrutura de coordenação.

Um dos aspectos mais relevantes deste modelo de gestão é a liderança de uma empresa-chave. Esta empresa é a responsável maior pelo cumprimento do planejamento estratégico da cadeia. Cabe a esta empresa difundir as ações sistêmicas e os objetivos comuns, sinalizando a estratégia comum de atuação, incentivando, dentre outras ações, o comprometimento, a coordenação e a integração entre os demais membros. Tais processos levam à colaboração, com impactos na performance das empresas e, consequentemente, da cadeia como um todo.

Este ambiente que reforça a necessidade de colaboração e coordenação sucede os relacionamentos de negócios tradicionais. Tais relacionamentos foram apoiados em uso do poder de barganha e confrontação e se mostraram incapazes ou não mais competitivos para oferecer as respostas demandadas pelos clientes e consumidores, então, cedendo lugar aos processos de interação colaborativa entre as empresas.

Dessa maneira, cadeias de suprimento que atuam em ambientes competitivos passaram a não depender mais somente da performance adequada de um ou de poucos membros isoladamente. É necessário que uma parte considerável destes seja capaz de combinar as estruturas de recursos possuídas por cada um e de estabelecer ligações entre as atividades desempenhadas internamente com aquelas desempenhadas pelos membros com os quais se relacionam. Tais ações de integração, combinadas com o necessário alinhamento entre as estratégias individuais de cada empresa e aquela adotada e disseminada pela empresa líder da cadeia de suprimento, serão as respostas capazes de levar essa cadeia a padrões superiores de performance.

O objetivo destes processos de interação reside na compreensão de que essa é a forma adequada de se ter acesso aos recursos controlados por fornecedores, a fim de que se combinem com a estrutura de recursos possuída pela empresa cliente. Além disso, permitem que se aumente a coordenação entre as atividades desempenhadas pelo par de empresas em um relacionamento, como forma de eliminar atividades similares e aumentar o grau de complementaridade entre essas estruturas (GADDE e HAKANSSON, 2001).

Nesse contexto de integração e coordenação, como fatores que levam à colaboração, os princípios norteadores das estratégias logísticas alteram-se substancialmente (COOPER e ELLRAM, 1993). Neste ambiente, a função *compras* assumiu um papel mais abrangente do que quando executada somente em uma perspectiva operacional. Ela tem ido além da atuação nos processos de aquisição das necessidades de uma empresa e da seleção das fontes adequadas para o atendimento dessas necessidades, em um grande número de empresas em diversos setores. A perspectiva vigente em ambientes de colaboração entre empresas prevê que *compras* atue como função protagonista na gestão do relacionamento entre elas, liderando ou, ao menos, participando ativamente nos processos de interação entre a empresa e seus fornecedores. O objetivo destes processos de interação reside na compreensão de que essa é a forma adequada de se obter acesso aos recursos controlados por fornecedores, a fim de que se combinem com a estrutura de recursos possuída pela empresa cliente. Além disso, a interação permite que se aumente a coordenação entre as atividades desempenhadas pelo par de empresas em um relacionamento, como forma de eliminar atividades similares e aumentar o grau de complementaridade entre essas estruturas.

Portanto, a colaboração entre as empresas é a base que sustenta os processos de coordenação de atividades inter-organizacionais. Sem projetos colaborativos, a capacidade de inovação e de desenvolvimento de competências entre parceiros estratégicos fica restrita à habilidade que cada empresa individual possua para este desenvolvimento. Perde-se a oportunidade de se alavancar a geração e a combinação de novos recursos no âmbito da diáde, fortalecendo a capacidade competitiva de toda a cadeia de suprimento.

Em cadeias de suprimento que operam em ambiente de produção enxuta, há uma necessidade ainda maior de coordenação entre as atividades desempenhadas pelas empresas. Este é o caso da cadeia automobilística, aonde o fornecimento de sistemas e componentes para as montadoras de automóveis ocorre de forma absolutamente coordenada, sob pena de que se evidencie o aspecto vulnerável da produção enxuta: o risco de paralisação da linha de montagem por falta de componentes no momento da necessidade.

Como forma de viabilizar a atuação em ambiente enxuto de produção, as montadoras iniciaram um processo gradual de redução do número de fornecedores ao longo das últimas décadas. Não é possível que se estabeleça o mesmo grau de coordenação e integração entre todos os membros de uma cadeia de suprimentos, e a segmentação em parceiros estratégicos é

uma ferramenta fundamental em situações de redimensionamento da base de fornecedores. Tal redução no número de pontos de contato possibilitou o estabelecimento de relacionamentos colaborativos com seus fornecedores sistemistas, o que contribui de forma relevante para a capacidade de inovação. Componentes e sistemas passam a ser fornecidos de forma contínua e precisa, levando a empresa cliente a manter estoques mínimos destes produtos. Projetos conjuntos de desenvolvimento de novos modelos ou novos sistemas foram adotados. Atividades produtivas e logísticas foram coordenadas, formando uma nova estrutura de processos. Um novo padrão de vínculo entre as empresas se estabeleceu, direcionado para a colaboração entre as partes.

Todos estes aspectos foram capazes de alavancar a capacidade competitiva das montadoras de automóveis. E só foram possíveis porque se obteve um nível alto de resposta por parte dos fornecedores sistemistas. Porém, é necessário que a cultura da colaboração entre os parceiros se estenda também às demais camadas da cadeia automobilística.

Restam ainda dúvidas sobre quais as ações que estão sendo adotadas nessas camadas que possam produzir resultados adequados em termos de aumento da capacidade de inovação, da coordenação das atividades e do vínculo mais aprofundado entre os atores envolvidos. Estes são fatores condicionantes da capacidade competitiva de uma determinada cadeia automobilística.

Neste contexto, houve uma reconfiguração da função *compras*. Esta função passou a desempenhar um papel mais abrangente do que quando executada somente em uma perspectiva operacional, indo além da atuação nos processos de aquisição das necessidades de uma empresa e da seleção das fontes adequadas para o atendimento dessas necessidades. A perspectiva vigente em ambientes de colaboração entre empresas prevê que *compras* atue como função protagonista no desenvolvimento e na gestão do relacionamento entre elas, liderando ou, ao menos, participando ativamente nos processos de interação entre a empresa e seus fornecedores.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Um novo paradigma de alinhamento: a gestão da cadeia de suprimento**

Uma das principais transformações ocorridas no paradigma da moderna gestão dos negócios é o fato de as empresas não competirem mais entre si como entidades autônomas, mas sim como cadeias ou redes de suprimento (LAMBERT *et al.*, 1998).

Tais cadeias de suprimento ou redes de suprimento – *supply chain* ou *supply network*, dos termos em inglês – são formadas por um conjunto de empresas que desempenham as atividades necessárias para assegurar o fluxo a montante e a jusante de produtos, serviços, fundos financeiros e/ou informações, englobando desde a fonte de matéria-prima até o cliente final (LUMMUS e VOKURKA, 1999; MENTZER *et al.*, 2001). Tais configurações existem, independentemente de haver um gerenciamento que governe as atividades desempenhadas por seus diversos membros.

A *gestão da cadeia de suprimentos* – ou *supply chain management*, do termo em inglês – é um conceito recente, surgido a partir das transformações verificadas no ambiente competitivo do final do século XX, especialmente nas suas duas últimas décadas.

Três razões são apontadas para o crescente interesse pela *gestão da cadeia de suprimento*: a) o fato de as empresas estarem cada vez mais especializadas em algumas tarefas que formam as suas competências essenciais, o que reforça a tendência à terceirização e ao aumento da complexidade na gestão dos relacionamentos com fornecedores; b) o aumento acentuado da competitividade na maioria dos mercados de atuação das empresas; e c) o entendimento de que a maximização do desempenho de um elo não garante o desempenho ótimo de uma cadeia ou rede de suprimento (LUMMUS e VOKURKA, 1999). Essas três razões reforçam a importância da gestão dos relacionamentos entre empresas.

A *gestão da cadeia de suprimento* caracteriza-se por ser um tema multifuncional, abrangendo interesses de diversas áreas tradicionais das empresas, a saber: produção, logística, marketing e compras. Para implementar com sucesso a *gestão da cadeia de suprimento*, todos os seus membros devem desvincular-se de seus próprios silos funcionais e buscar a integração de seus

processos-chave de negócios, desde o usuário final até os fornecedores originais (LAMBERT *et al.*, 1998), em um processo que desconsidera cada vez mais as fronteiras organizacionais (CHRISTOPHER, 2007).

Atuar de forma coordenada sob o modelo de cadeias de suprimento gerenciadas permite que as cadeias de suprimento capturem a sinergia entre os diversos relacionamentos estabelecidos entre os seus membros (LAMBERT *et al.*, 1998). Esse modelo integra todos os parceiros, bem como as funções internas a cada empresa membro, trabalhando juntos, de forma a tornar essa cadeia de suprimento mais competitiva (LUMMUS e VOKURKA, 1999).

A estratégia competitiva das empresas deve estar alinhada com a estratégia de sua cadeia de suprimento. O escopo de tal alinhamento estratégico é medido pela contribuição que cada função organizacional e cada elo da cadeia de suprimento pode gerar na projeção de uma estratégia integrada com um objetivo compartilhado por essa cadeia (CHOPRA e MEINDL, 2003). Para estes autores, a expansão do escopo tanto inter-funcional quanto inter-organizacional do alinhamento estratégico é uma forma capaz de aprimorar o desempenho competitivo das cadeias de suprimento. Para isso, exige que as empresas líderes avaliem todas as ações no contexto de toda a cadeia de suprimento.

Por meio dessa atuação conjunta, a *gestão da cadeia de suprimentos* permite a integração e o gerenciamento do suprimento e do fluxo, bem como o controle dos materiais e serviços, adotando uma perspectiva sistêmica a partir de múltiplas funções e de múltiplas camadas de fornecedores (MONCZKA *et al.*, 2002). Os mais importantes competidores serão aqueles capazes de prover gestão e liderança a uma cadeia de suprimento plenamente integrada.

A *gestão da cadeia de suprimento* pode ser entendida também como sendo a gestão dos relacionamentos à montante e à jusante com fornecedores e clientes, sempre com foco na entrega do maior valor possível ao menor custo total para a cadeia ou rede de suprimento (HARLAND, 1996; CHRISTOPHER, 2007).

Baseia-se em condições de abertura e confiança entre os parceiros, adequação dos seus sistemas de informação, visão comum e objetivos de longo prazo, em busca de cooperação e desenvolvimento (SKJOETT-LARSEN, 1999).

## 2.2. Relacionamentos em cadeias de suprimento

Atualmente, as organizações são estudadas não somente pela própria forma de ser e de agir, mas também pelo modo como interagem na cadeia de suprimentos na qual atuam (PADOVANI, 2007).

Os relacionamentos entre empresas podem variar de simples transações a complexos alinhamentos formalizados. Para Ellram (1992), a complexidade dos produtos envolvidos em uma transação determina o tipo de coordenação necessária entre as empresas envolvidas. A compra de *commodities*, por exemplo, tende a levar a relacionamentos de mercado, enquanto a compra de produtos especializados, a serem obtidos de fontes restritas de fornecimento, tende a levar a relacionamentos mais complexos.

O autor Webster (1992) propôs uma tipologia para definir os tipos de relacionamentos e alianças encontrados em cadeias ou redes de suprimento. O modelo construído surge sob a forma de um *continuum*, que se inicia com as formas mais tradicionais, baseadas em transações, e evolui até formatos mais sofisticados de relacionamento, que culminam com a integração vertical no extremo oposto ao das transações. A figura 1 descreve este modelo proposto pelo autor.

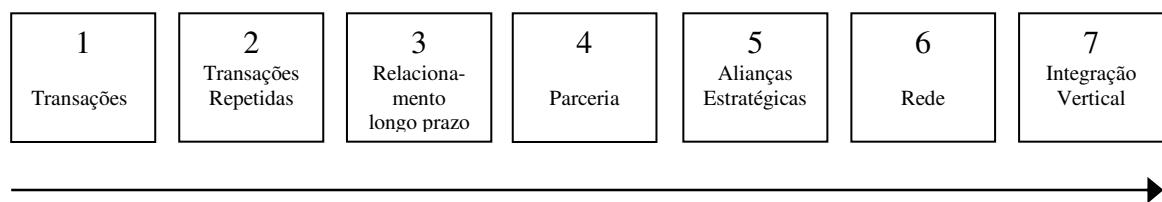


Figura 1 – *Continuum* de relacionamentos em cadeias de suprimentos  
Fonte: Adaptado de Webster (1992).

Os autores Pires (2004) e Lambert *et al.* (1996) adotam uma classificação bastante similar a essa proposta no modelo de Webster. Pires afirma que o nível de cooperação aumenta à medida que se amplia o nível de formalização do relacionamento entre as empresas e se aumenta o nível de integração dos processos na cadeia de suprimento. A figura 2 ilustra esta relação, considerando a mesma denominação para os tipos de relacionamento adotada no modelo de Webster.

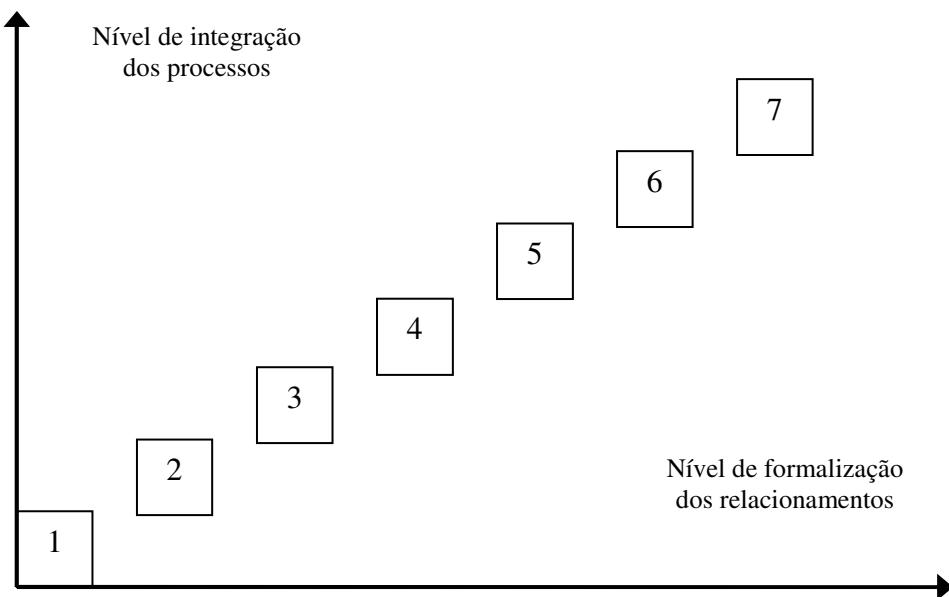


Figura 2 – Níveis de cooperação na cadeia de suprimentos  
Fonte: Pires (2004).

Uma classificação da evolução dos relacionamentos ao longo do tempo em quatro fases distintas é proposta por Monczka *et al.* (2002), conforme mostra o quadro 1.

Quadro 1 – Evolução dos relacionamentos ao longo do tempo

Fase 1	<i>Antagonismo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada parte enxerga a outra com um mínimo de confiança ou respeito;</li> <li>- Relações freqüentemente hostis;</li> <li>- Estratégia de fontes múltiplas, ofertas competitivas, termos de curto prazo;</li> <li>- Fornecedores incapazes de reduções de preço são imediatamente substituídos.</li> </ul>
Fase 2	<i>Competitiva ou Adversativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mera suspeita, ao invés de total desconfiança;</li> <li>- Estratégia de fontes múltiplas, freqüentes trocas de fontes;</li> <li>- Início de um relacionamento de trabalho.</li> </ul>
Fase 3	<i>Cooperação</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamento mais próximo em função de metas em comum;</li> <li>- Reconhecimento das vantagens de uma base de fornecedores enxuta;</li> <li>- Estratégias focadas em redução do tempo de ciclo total;</li> </ul>
Fase 4	<i>Colaboração</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confiança total entre parceiros;</li> <li>- Comprometimento em trabalho conjunto e adoção de estratégias que levem a performance de classe mundial;</li> <li>- Confiança e compartilhamento de informações se tornam comuns;</li> <li>- Fornecedores se tornam uma extensão da empresa compradora.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Monczka *et al.* (2002).

Para Burt *et al.* (2003), todas as empresas possuem relacionamentos transacionais, muitas desenvolvem relacionamentos colaborativos e apenas algumas desenvolverão alianças estratégicas.

### 2.2.1. O modelo tradicional de relacionamento em cadeias de suprimento

O padrão de relacionamento mais comum entre as empresas até o fim da década de 1980 caracterizava-se por um comportamento antagônico, adversativo, baseado puramente em preço de mercado, com pouco ou nenhum investimento e sem compartilhamento de informações (HOYT e HUQ, 2000), exceto as informações contratuais necessárias para a realização das transações (COX *et al.*, 2003).

Nesse tipo de relacionamento, os clientes cotam produtos com diversos fornecedores a cada necessidade de aquisição. Não estabelecem, dessa forma, uma relação de confiança e credibilidade (CHING, 2001; MONCZKA *et al.*, 2002). Tais relacionamentos tradicionais entre compradores e vendedores são caracterizados como sendo de curto prazo (SLACK *et al.*, 2002), envolvendo um baixo nível de contato entre fornecedores e clientes (COX *et al.*, 2003), que se envolvem em uma batalha focada em baixos preços (WEBSTER, 1992). Virtualmente todas as informações necessárias estão contidas no preço do produto objeto da transação (WEBSTER, 1992).

Em relacionamentos desse tipo cada elemento da cadeia age de forma isolada, buscando maximizar suas vantagens e reduzir seus próprios custos (NOVAES, 2001). Essa atuação não-colaborativa entre membros da cadeia faz com que, ao final, todos os custos caminhem para o mercado e sejam refletidos no preço pago pelo usuário final, tornando as cadeias de suprimento menos competitivas (CHRISTOPHER, 1997; CHOPRA e MEINDL, 2003).

De modo geral, as empresas evitavam o envolvimento em excesso com seus fornecedores. Este comportamento pressupõe que a dependência de uma ou poucas fontes de suprimento pode aumentar as incertezas das transações e fazer com que a empresa perca flexibilidade para acompanhar os avanços tecnológicos, além do fato de um baixo nível de envolvimento com fornecedores acirrar a competição entre eles por melhores preços. Gadde e Hakanson (2001) entendem que evitar a dependência relativa a poucos fornecedores leva as empresas a estabelecerem relações do tipo *arm's length*. A figura 3 apresenta três argumentos racionais para que as empresas evitem a dependência para com os fornecedores.

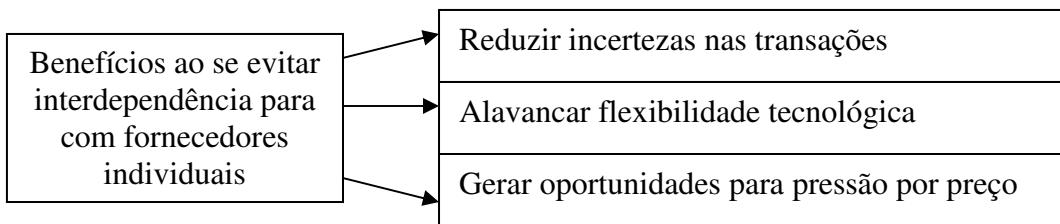


Figura 3 – Argumentos para que se evite a dependência junto a fornecedores  
Fonte: Adaptado de Gadde e Hakanson (2001)

Considerando o desempenho específico da função *compras* e da gestão do suprimento, Burt *et al.* (2003) apontam algumas desvantagens dos relacionamentos transacionais:

- Apresentam baixo potencial para comunicação de possíveis dificuldades.
- Exigem um considerável investimento no monitoramento do produto ou serviço recebido, a fim de assegurar qualidade e prazos.
- Apresentam baixa flexibilidade característica de relacionamentos transacionais, o que pode ser prejudicial quando as condições do mercado ou da tecnologia são mutáveis.
- Têm tendência a apresentar maiores problemas relacionados às entregas, uma vez que as empresas fornecedoras privilegiarão os parceiros não oportunistas quando há restrições de capacidade.
- A qualidade será apenas a necessária para a conclusão da transação e o nível de serviço desempenhado pelo fornecedor será o mínimo que for requerido pelo cliente, uma vez que fornecedores, nesse tipo de relacionamento, possuem bem menos a perder a partir de insatisfações dos clientes.
- Os clientes oportunistas estão mais sujeitos a rupturas de fornecimento do que aqueles que mantém relacionamentos colaborativos.

Nos anos de 1980, a teoria dos custos de transação predizia que, na ausência de mecanismos de governança, acordos entre empresas sempre estarão sujeitos a comportamento

oportunístico, e que a presença de tais mecanismos tende a ser uma função, entre outras coisas, da disposição dos parceiros de transação em assumir algum nível de risco (HOYT e HUQ, 2000). Assim, segundo os preceitos desta teoria, quando o suprimento de determinado produto é alvo de competição acirrada, o cliente pode facilmente desfazer acordos de relacionamento caso o recurso não seja mais necessário ou o fornecedor não cumpra suas obrigações pactuadas.

Essa necessidade de governança é reforçada por Rosenbloom (2002), ao afirmar que a cooperação entre os membros de uma cadeia de suprimento não pode ser automaticamente esperada, mas será dependente da existência de uma estrutura de governança.

Relacionamentos são baseados em poder ou confiança, na opinião de Chopra e Meindl (2003). Aqueles baseados em poder são vantajosos no curto prazo, mas no longo prazo o lucro total da cadeia é reduzido e a concorrência entre os estágios pode aflorar, fruto da resistência ao abuso de poder do membro mais forte.

Os processos tradicionais de relacionamentos baseados em preços de mercado devem ser, e estão sendo, substituídos por uma visão mais sistemática de transações baseadas no custo total da cadeia (HOYT e HUQ, 2000).

### **2.3. A abordagem da *network theory***

Uma das características das cadeias de suprimento é a formação de parcerias como estratégia de concorrência, que se consolida com a utilização de recursos complementares de terceiros e o compartilhamento das responsabilidades via distribuição de atividades. Segundo Skjoett-Larsen (1999), os estudos para a compreensão da tomada de decisão quanto às atividades e recursos que serão compartilhados envolvendo processos logísticos, e a forma como isso ocorrerá, são normalmente abordados teoricamente pela *análise dos custos de transação*, *network theory* e *visão baseada em recursos*. No primeiro caso, a análise das transações aborda situações em que o oportunismo de uma parte ocorre em função de acesso privilegiado às informações. Como o interesse desta pesquisa é estudar o oposto, ou seja, como as relações ocorrem e se reforçam na cadeia automobilística através da confiança, escolheu-se como suporte teórico a abordagem da *network theory*.

O desenvolvimento de relacionamentos cooperativos entre parceiros de negócios é, de acordo com a corrente de pesquisadores <sup>2</sup>que defendem esta abordagem, uma fonte importante de obtenção de vantagens competitivas, assumindo que as relações cooperativas tendem a ser estáveis e a possuir foco no longo prazo.

Um relacionamento de negócios entre duas empresas é freqüentemente entendido como algo construído de forma isolada pela diáde. Porém, a perspectiva adotada por um grupo de pesquisadores vinculados ao *Industrial Marketing and Purchasing Group* dá outra interpretação a esse entendimento. Tal perspectiva passa pela compreensão de que a visão excessivamente economicista das transações entre empresas desconsidera o caráter pessoal e de relações sociais, não explicando de forma convincente os relacionamentos de negócios (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995; SKJOETT-LARSEN, 1999; GADDE e HAKANSSON, 2001; FORD *et al.*, 2003).

Denominada de “*network theory*”, “*interaction approach*”, “*the industrial network approach*”, ou ainda “*IMP approach*”, esta abordagem tem sua origem reportada à década de 1970, na Universidade de Uppsala, Suécia. De acordo com Olsen (2006), a principal contribuição dos projetos iniciais desenhados sob essa abordagem pode ser definida como “a evidência empírica da existência de relacionamentos estáveis e de longo prazo entre clientes e fornecedores, juntamente com um modelo analítico para servir como base para a compreensão de cada relacionamento único”.

Há alguns mitos que condicionam a forma como os relacionamentos são analisados e praticados, de um modo geral (FORD *et al.*, 2001). O primeiro mito refere-se à idéia de que os fornecedores são a parte ativa de um relacionamento, especialmente os fabricantes. Para os clientes, especialmente os intermediários do canal, resta o papel passivo e limitado de reagir, ou não, ao mix de marketing desenvolvido por esse fornecedor. Cada cliente é individualmente insignificante, pois faz parte de um segmento de mercado relativamente homogêneo. Além disso, as ações de *marketing* de um fornecedor e da função *compras* de um cliente podem ser analisadas em separado.

---

<sup>2</sup> Adotou-se como referência, principalmente, os trabalhos de Hakansson e Snehota (1995), Skjoett-Larsen (1999), Gadde e Hakansson (2001), Ford *et al* (2001), Ford *et al.* (2002), Ford *et al* (2003) e Brito e Roseira (2003).

A abordagem da *network theory* contesta esse mito, afirmando que os clientes não buscam um produto de um fabricante específico. A real busca é por uma solução, podendo a função *compras* ser denominada como uma função “guiada por problemas”.<sup>3</sup> Os negócios não são conduzidos necessariamente por um fornecedor ativo e um cliente passivo. Atualmente, a noção da inter-dependência entre parceiros de negócios demonstra que ambos têm seus interesses e suas motivações ao entrar em um processo de negociação. Esses interesses serão defendidos, sejam eles comuns ou conflitantes com os interesses da outra parte, e a aceitação de um composto de marketing desenvolvido por um fabricante será considerada a partir do entendimento de um cliente de que são a melhor opção disponível no momento. O mercado é composto de empresas distintas em seu conjunto de atividades, sua estrutura de recursos e sua rede de relacionamentos. Como será visto adiante, todos esses fatores fazem com que cada empresa seja única no tipo de efeito que produz quando se envolve em um relacionamento com outra empresa. Por fim, cada ação de compra e venda faz parte de um contexto maior, chamado de “relacionamento”, em que o conjunto de ações executadas influencia a forma como um evento único será desempenhado, assim como as demais ações de compra e venda simultâneas com outros atores também influenciam a forma como um simples evento é conduzido.

O segundo mito, baseado em abordagens associadas à estratégia de negócios, afirma que uma empresa é capaz de agir de forma independente. Ela seria capaz de executar de forma autônoma a análise do ambiente no qual opera e de desenvolver e implementar sua própria estratégia, com base em seus próprios recursos, levando em consideração apenas as suas competências e deficiências.

Segundo a abordagem da *network theory*, as empresas têm pouca autonomia para agir de forma independente e suas ações são influenciadas pelas atitudes e ações dos demais atores com os quais elas se relacionam. A posição de uma empresa é baseada em seu conjunto total de relacionamentos, e cada empresa se diferencia das outras pela sua estrutura, pelos seus produtos, pelos elementos constitutivos desses produtos que elas buscam suprir em outras empresas, pelas especificidades de seus fornecedores, pelos problemas que elas precisam resolver para auxiliar os seus clientes e pelos relacionamentos com os quais elas dependem. A posição de uma empresa na cadeia de suprimentos irá mudar e se desenvolver por meio da

---

<sup>3</sup> Uma tradução livre do termo em inglês *problem-driven*.

interação com esse grupo de empresas diferentes que compõe o seu conjunto de relacionamentos.

### 2.3.1. Estado de conexão dos relacionamentos

Skjoett-Larsen (1999) aponta como enunciado fundamental para a *network theory* o fato de que empresas individuais necessitam de recursos controlados por outras empresas e que a interação entre elas é a forma de acesso a esses recursos externos. O modelo de *network* desenvolvido, mostrado na figura 4, aponta as atividades, os recursos e os atores como três aspectos interdependentes de uma rede (SKJOETT-LARSEN, 1999; OLSEN, 2006).

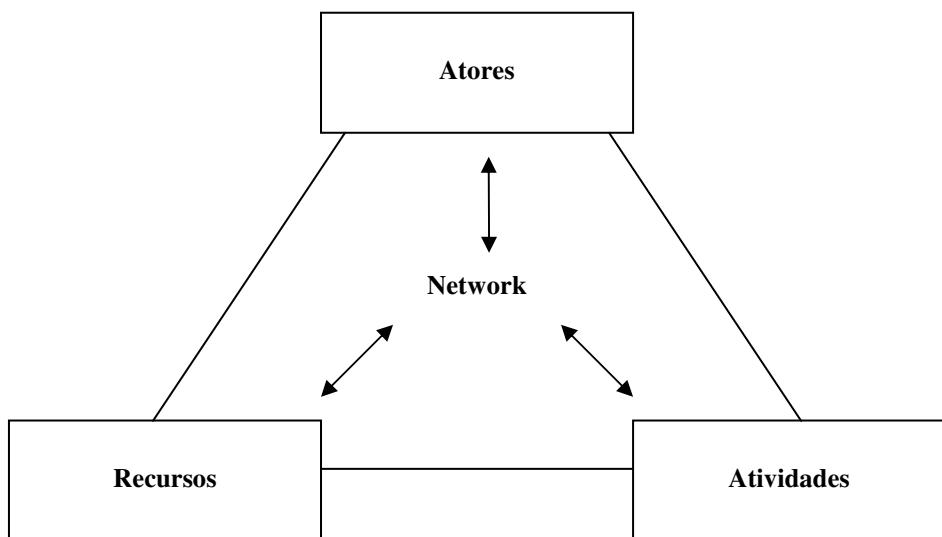


Figura 4 – O modelo *network*  
Fonte: Adaptado de Hakansson e Snehota (1995)

Atores são definidos como aqueles membros de uma rede de relacionamentos que, de forma isolada ou conjunta, controlam recursos e desempenham atividades (BRITO e ROSEIRA, 2003; OLSEN, 2006). Possuem intenções e metas, e esforçam-se por aumentar o seu controle, mas não agem de forma isolada.

Hakansson e Snehota (1995) afirmam que relacionamentos geralmente são formados em um contexto muito mais amplo de interdependência e que os fatores que neles interferem, muitas vezes, são externos ao próprio relacionamento entre duas empresas em uma rede.

Dessa forma, as empresas devem ser vistas como membros de redes de negócios que consistem, por sua vez, de um grande número de empresas heterogêneas que se interagem em busca de soluções para seus diferentes problemas. Tais interações afetam diversas outras empresas (FORD *et al.*, 2003).

Relacionamentos estão interconectados entre si. Seu desenvolvimento e suas implicações não podem ser totalmente compreendidos se essas conexões forem desconsideradas. As alternativas oferecidas por uma empresa em um relacionamento com um cliente, por exemplo, dependem do relacionamento que ela mantém com seus fornecedores.

Além do atributo de interdependência, Gadde e Hakansson (2001) apóiam a tese de que há conexões específicas entre os relacionamentos estabelecidos por uma empresa. Relacionamentos estarão conectados quando um deles afeta ou é afetado pelo que ocorre em um outro estabelecido.

Tais conexões específicas podem ocorrer nas mais diversas situações: o relacionamento entre uma empresa e seu principal cliente, por exemplo, pode ter uma conexão com o relacionamento com outros clientes, fornecedores, bancos ou empresas de consultoria.

Um número limitado de relacionamentos tem, por regra, um significativo efeito na performance de mercado das empresas. Volumes, *market share*, lucratividade e crescimento dependem de como as empresas gerenciam os seus relacionamentos (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995). Mas, ao mesmo tempo, a performance de uma empresa em todo o seu conjunto de relacionamentos afeta a sua capacidade de performance em um relacionamento específico. Então, existe uma ligação direta entre relacionamentos e performance. Portanto, uma empresa que deseja aprimorar a performance deve empenhar-se em estabelecer conexões entre todos os seus relacionamentos.

O alcance dessa perspectiva mostra-se bastante amplo. Uma empresa pode estabelecer uma conexão entre os relacionamentos mantidos com alguns de seus fornecedores e o relacionamento mantido com um cliente estratégico. Tais relacionamentos podem, por sua vez, ser afetados por relacionamentos estabelecidos por esse cliente estratégico e seus outros fornecedores, ou por um desses fornecedores e seus outros fornecedores ou clientes, criando uma vasta cadeia de conexões que pode abranger relacionamentos que são indiretamente

conectados (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995). Tal estrutura agregada gera uma forma de organização chamada pelos autores de “*network*”.

Mas qual é o conceito de relacionamento? Segundo Hakansson e Snehota (1995), relacionamento é o resultado de um processo de interação, em que conexões entre dois parceiros são desenvolvidas para produzir uma orientação mútua e comprometimento. Produzem algo que nenhum dos dois parceiros envolvidos obteria atuando de forma isolada e um status que não pode ser facilmente duplicado.

Dois relacionamentos não são iguais entre si, apesar de haver algumas similaridades entre eles. Ainda, há um certo padrão no efeito que eles produzem, capturado por meio de duas dimensões que podem ser utilizadas para categorizar os relacionamentos: *substância* e *função*.

### 2.3.1.1. A dimensão da *substância*

A primeira dimensão refere-se ao efeito provocado pelo relacionamento em ambos os lados da diáde: a *substância*, ou conteúdo de um relacionamento de negócios. Esta dimensão é constituída de três camadas: estrutura de atividades; estrutura de recursos; e estrutura de atores.

#### 2.3.1.1.1. Estrutura de atividades

As empresas desempenham diversas atividades internamente, com o objetivo de desenvolver produtos ou serviços, adquirir os materiais ou serviços necessários e produzir, comercializar e entregar tais produtos ou serviços. Porter (1991) definiu o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes, até chegar ao produto final entregue nas mãos do consumidor como sendo a cadeia de valor da empresa. Entretanto, apesar de reconhecer que há uma interdependência com as atividades desempenhadas por outras empresas, Porter enfatizou tão somente a cadeia de valor de uma empresa individual.

De acordo com a perspectiva da *network theory*, a preocupação predominante reside na compreensão do papel de uma empresa individual na estrutura geral de empresas, chamada de “*network*”, na maneira como suas atividades afetam as atividades desempenhadas pelas outras

empresas e no modo como a empresa, por sua vez, é afetada pelas atividades desempenhadas pelas outras empresas (GADDE e HAKANSSON, 2001).

Tal estrutura de atividades internas – consideradas por Gadde e Hakansson (2001) como uma divisão de trabalho entre os atores envolvidos – muda ao longo do tempo, o que provoca a necessidade de que as atividades conectoras se modifiquem ou sejam ajustadas, refletindo a necessidade de coordenação. Avanços tecnológicos internos em uma empresa, por exemplo, poderão produzir ganhos de eficiência na execução de suas atividades, podendo, até mesmo tornar algumas delas obsoletas. Novos modelos de gestão – a logística enxuta pode ser tomada como um exemplo – introduzirão uma maior interdependência entre atividades executadas por parceiros de negócios, alterando a forma como as atividades são desempenhadas.

Além disso, a performance de uma empresa é afetada pela conexão entre suas atividades internas e as atividades de um parceiro, sendo a ligação entre as atividades internas um fator de produtividade das empresas envolvidas e de toda a rede (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995).

Atividades são executadas em uma seqüência – ou uma cadeia de atividades, sendo vinculadas diretamente a uma saída específica (GADDE e HAKANSSON, 2001). As ligações entre essas atividades em uma cadeia, ou estrutura, de atividades podem ser mais ou menos firmes. Quanto mais firme for essa ligação, mais forte será a interdependência entre as atividades (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995; GADDE e HAKANSSON, 2001).

Tais ligações representam, ainda, uma forma de coordenação. São atingidas por meio de adaptações – ajustes mútuos efetuados nas atividades, produtos, sistemas administrativos e processos de produção (SKJOETT-LARSEN, 1999) –, que se referem ao fato de as atividades poderem ser desempenhadas de forma padronizada para diversas situações, enquanto outras podem ser desempenhadas de uma forma única, a depender da contraparte a que estiver associada. Essas adaptações são o ingrediente crítico para os relacionamentos interorganizacionais.

Para exemplificar tal concepção teórica, Hakansson e Snehota (1995) citam o relacionamento de uma determinada empresa com três clientes diferentes quaisquer. Certas atividades da empresa fornecedora serão desempenhadas de forma padronizada – algumas atividades de

manufatura, por exemplo –, não interessando para qual cliente o processo está focado. Outras atividades deverão ser personalizadas, de forma a se adequar à estrutura de atividades do cliente – atividades de comercialização, por exemplo. Outras, ainda, deverão (ou poderão) ser adaptadas, tanto na empresa fornecedora quanto na empresa cliente – como exemplo, podemos citar as atividades de logística.

Adaptações existentes em decorrência de um relacionamento podem ser realizadas por uma ou por ambas as empresas envolvidas, mas as duas sempre serão afetadas. Emergem ao longo do tempo, como uma maneira de se resolver problemas (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995), um meio para aprimorar a performance, apesar de significar algum custo (GADDE e HAKANSSON, 2001), e uma forma de melhor explorar os recursos no âmbito da *network* (SKJOETT-LARSEN, 1999).

Portanto, a eficiência em uma cadeia de atividades está relacionada à firmeza das ligações estabelecidas. Minimizar as ligações em termos das adaptações realizadas faz com que as atividades possam ser altamente padronizadas. Em outros casos, configurações únicas de atividades implicam que ligações firmes sejam estabelecidas entre elas. Como exemplo, Gadde e Hakansson (2001) utilizam a indústria de computadores pessoais. Empresas que utilizam a estratégia de canal direto – como é o caso da Dell – personalizam com mais frequência os seus produtos de acordo com o desejo do cliente, exigindo perfis de atividades internas diferentes daqueles exigidos pelas empresas que utilizam uma estratégia de canal tradicional, cujos produtos tendem a ser mais padronizados. Uma empresa cliente pode afetar o modo como as alternativas estão disponíveis por meio de sua estratégia ou comportamento de compra, priorizando cadeias de atividades que atuam de acordo com uma certa estrutura.

#### 2.3.1.1.2. Estrutura de recursos

A segunda camada é formada pelos recursos necessários e pelos recursos controlados pelas empresas, os quais sustentam as atividades desempenhadas. Eles são uma combinação de recursos tangíveis – como pessoal, equipamentos, prédios, capital – e intangíveis – como conhecimento, imagem e marca.

Nenhuma empresa isoladamente possui todos os recursos de que precisa para operar. Portanto, será necessário interagir com outras empresas para obter acesso aos recursos

necessários. As empresas fornecem recursos umas para as outras, e por esse motivo os recursos são um importante fator a influenciar os relacionamentos de negócios (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995).

A visão da *network theory* considera os recursos como conceitos relativos, implicando que o valor de um recurso específico está relacionado com a sua utilidade (OLSEN, 2006). O valor dos recursos não é estático, mudando de acordo com o tipo de recurso com o qual ele será combinado. Essa combinação entre os recursos é o fator que produzirá a efetiva utilidade de um recurso individual.

O conjunto de recursos necessários a uma empresa é composto por diversos tipos de recursos. Será “amarrado” a um sistema amplo de fornecedores de recursos, sendo que uma parte substancial será fornecida por outras empresas, por meio de relacionamentos interorganizacionais (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995).

Obter acesso aos vários tipos de recursos – tangíveis e intangíveis – é um importante motivador para o estabelecimento de relacionamentos de negócios. Tais recursos serão integrados, transformando o relacionamento em um conjunto desses recursos interligados. Além disso, novas combinações de recursos possivelmente emergirão à medida que o relacionamento se desenvolva. Devido a essa característica, um relacionamento pode também ser considerado, ele próprio, como um recurso, um ativo que deve ser utilizado de uma maneira eficiente – talvez o mais significativo recurso dentre todos – capaz de garantir acesso a recursos de outros que afetam o desempenho de uma empresa individual. São recursos peculiares, que não perdem seu valor à medida que são utilizados, sendo que freqüentemente se valorizam com o passar do tempo.

A forma de combinação entre os recursos que são mobilizados a partir de relacionamentos e os recursos internos reflete o conhecimento e as habilidades de uma empresa no seu uso e na produção desses recursos, além do nível tecnológico atingido por ela. À medida que essas combinações se desenvolvem, o conhecimento de como fornecer e de como utilizar os diferentes recursos e suas características se desenvolve. Portanto, a interação com outras empresas leva a um aprendizado sobre a melhor forma de produzir e utilizar a combinação entre os recursos.

### 2.3.1.1.3. Estrutura de atores

Por fim, a terceira camada da dimensão *substância* é formada pelos atores envolvidos na *network*, os quais estabelecem vínculos que afetarão a forma como percebem, avaliam e tratam um relacionamento entre si, com terceiros e com cada situação vivenciada em suas operações. Os autores da *network theory* consideram as empresas como atores que agem baseados na identidade construída a partir da interação estabelecida com outras empresas.

Duas empresas podem estabelecer entre si um relacionamento próximo, caracterizado pela cooperação, enquanto tentativas de estabelecer o mesmo tipo de relacionamento com outras empresas podem falhar, a despeito de possuírem estruturas de recursos e de atividades similares. A explicação para tal situação, de acordo com a abordagem de *network*, está no fato de que as empresas se relacionam de acordo com a percepção que os atores envolvidos possuem sobre si próprios e sobre os demais.

Tais vínculos – classificados por Hakansson e Johanson como técnicos, sociais, administrativos e legais (*apud* SKJOETT-LARSEN, 1999) –desenvolvem-se à medida que as empresas adquirem confiança e comprometimento, fruto do progresso do relacionamento entre elas. Como consequência do aprimoramento desses vínculos, tornam-se mais comprometidas entre si, priorizando uma à outra, em um processo de construção de uma identidade que reflete essa característica. A identidade assumida e criada, portanto, reflete o grau de conexão estabelecido entre duas empresas, sendo capaz de fortalecer ou limitar o relacionamento. O desenvolvimento da confiança é um processo social típico para o desenvolvimento do relacionamento. Tal processo é dependente não somente da interação direta entre as partes, mas da percepção sobre o relacionamento da contraparte com terceiros.

Portanto, o comportamento de cada um dos atores no processo de interação depende da identidade por eles assumida em seus outros relacionamentos. Cada ator irá, em alguma extensão, representar também sua contraparte em seus relacionamentos com terceiros. Tais terceiros perceberão o relacionamento entre esses dois parceiros como um fato e buscarão adaptar-se, dando ao conjunto de relacionamentos uma identidade coletiva, distinta por sua natureza. Conseqüentemente, à medida que vínculos são estabelecidos, surge uma estrutura organizada de atores– uma *network* –, que muda à medida que os atores são afetados pelo processo de aprendizado.

Vínculos são, portanto, pré-requisitos para o efetivo aprendizado mútuo, para o desenvolvimento das capacidades dos atores envolvidos e para a mobilização de recursos externos a elas – uma necessidade em um contexto de mudança (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995).

Para esses autores, há relacionamentos entre empresas que se consistem principalmente em um vínculo entre os atores. Outros possuem também integração entre os recursos, mas sem muita ligação entre as atividades. Outros ainda podem possuir forte ligação entre as atividades enquanto tanto o vínculo entre os atores quanto a integração entre os recursos são fracos. O relacionamento entre duas empresas pode ser caracterizado pela importância relativa de cada uma destas camadas. Quanto mais efeitos a configuração dessas três camadas provocar em um relacionamento, mais complexo ele será. A substância do relacionamento entre duas empresas não será uma mera soma do que as partes oferecem à outra; será algo qualitativamente diferente, influenciado pelas ligações, elos e vínculos.

Em resumo, o relacionamento entre duas empresas terá um perfil que expressa o nível das ligações estabelecidas entre as atividades desempenhadas, da combinação entre a estrutura de recursos disponíveis e dos vínculos estabelecidos entre os atores. O status momentâneo dessa configuração pode ser utilizado para caracterizar a natureza de um relacionamento desenvolvido entre duas empresas. A interação entre essas três dimensões – vínculos entre atores, combinação entre recursos e ligações entre atividades – representa a força que guia o desenvolvimento dos relacionamentos de negócios.

### 2.3.1.2. A dimensão das *funções*

A segunda dimensão – as “*funções*” de um relacionamento – refere-se aos efeitos que um relacionamento provoca em diferentes atores, uma vez que ele afeta e é afetado por estes atores e por outros relacionamentos. Hakansson e Snehota (1995) sugerem a existência de três funções diferentes para os relacionamentos.

A primeira função – função para a díade – refere-se ao efeito provocado pelo relacionamento sobre a díade, considerando o tipo de interação estabelecido e o que é produzido por meio da utilização dos recursos, das ligações entre as atividades internas das empresas e do vínculo estabelecido entre os atores. Juntas, as empresas poderão executar atividades e utilizar

recursos de uma maneira que não seria possível para nenhuma delas isoladamente. Esta função adquire importância à proporção que novos recursos são criados, novas combinações de atividades emergem e o conhecimento é obtido. Quanto mais a função para a diáde for compreendida e explorada, maior será a magnitude dos efeitos que poderá exercer sobre as duas empresas, oferecendo a ambas uma oportunidade para o desenvolvimento de suas capacidades, recursos e atividades. Explorar tal função é uma forma de potencializar a contribuição que a função *compras* pode proporcionar às empresas.

A segunda função refere-se à contribuição para cada empresa isoladamente – a função para o ator individual. Relacionamentos são um importante fator para o desenvolvimento das capacidades de uma empresa, uma vez que afetam sua performance por meio dos efeitos provocados sobre a sua cadeia de atividades, seu conjunto de recursos disponíveis e sua estrutura organizacional. O conjunto total de relacionamentos mantidos por uma empresa oferece a possibilidade de desenvolvimento de sua competência, produtividade e capacidade de inovação. É, por esse motivo, um ativo valioso, um dos recursos que a empresa pode explorar em combinação com outros recursos disponíveis – até mesmo outros relacionamentos.

A terceira função deriva do fato de relacionamentos estarem interconectados em uma rede mais ampla. O resultado de um relacionamento entre duas empresas pode ter efeitos em outras que não aquelas diretamente envolvidas – a função para a rede. A mudança na substância de um dos relacionamentos afetará a estrutura total da *network*, o que trará consequências que incidirão sobre os resultados desse relacionamento específico. Um relacionamento entre a diáde é uma fonte, assim como um recipiente, de mudanças na rede total. Em essência, tal função implica a formação de uma estrutura de vínculos entre atores, ligações entre atividades e elos entre os recursos, à medida que relacionamentos são estabelecidos, integrando um número mais extenso do que apenas o par envolvido em cada relacionamento.

As três funções refletem os vários efeitos da substância de um dado relacionamento. O resultado obtido a partir de um relacionamento não depende exclusivamente das ações adotadas por uma empresa individual nos processos de interação, mas também da forma como a outra parte age e reage, bem como das ações e reações de outras empresas conectadas a este par. Cabe a cada empresa gerenciar os vários relacionamentos estabelecidos de uma forma

que favoreça não apenas a ela própria, mas também aos parceiros importantes e aos terceiros envolvidos.

### 2.3.2. Desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais

A essência do argumento da *network theory* fundamenta-se no fato de os relacionamentos serem elementos restritivos para as empresas envolvidas, apesar de serem uma criação voluntária (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995). Cada ator em uma estrutura de rede possui alguma liberdade de ação em certas áreas e, ao mesmo tempo, está completamente obstruído em outras áreas. A estrutura da *network* é, simultaneamente, uma ferramenta e uma prisão.

Um relacionamento se desenvolve entre duas empresas à medida que se coordenam algumas atividades desempenhadas por elas, combinações entre os recursos são estabelecidas e vínculos entre esses dois atores são formados. O valor da rede de relacionamentos resultante da interação entre os atores em uma *network* dependerá de como cada uma dessas camadas será gerenciada pelas empresas (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995; SKJOETT-LARSEN, 1999).

Empresas não podem, unilateralmente, controlar e decidir o desenvolvimento de relacionamentos. Elas são parte de um todo maior, que afeta tanto os resultados das empresas e da *network* quanto o seu próprio potencial de desenvolvimento. Explorar economicamente esse potencial requer que se esteja consciente da interdependência entre as empresas e dos efeitos provocados pelos relacionamentos estabelecidos.

#### 2.3.2.1. Relacionamentos colaborativos e o vínculo entre os atores

Relacionamentos colaborativos envolvem dependência mútua entre as empresas. Um importante aspecto que contribuiu para a evidência dessa interdependência e, consequentemente, motiva a cooperação entre clientes e fornecedores é a percepção de que uma cadeia de suprimento somente se manterá competitiva em seu mercado de atuação caso o preço do produto final seja competitivo e o nível de serviço oferecido ao consumidor final seja adequado (BURT *et al.*, 2003).

Colaboração é o processo pelo qual dois ou mais parceiros adotam um alto nível de cooperação intencional para manter um relacionamento de negócios ao longo do tempo

(MONCZKA *et al.*, 2002). Algumas características são necessárias para que se possa estabelecer um relacionamento colaborativo. O quadro 2 compara as principais características dos relacionamentos tradicionais e dos relacionamentos colaborativos.

Quadro 2 – Características dos relacionamentos interorganizacionais

DIMENSÃO	ABORDAGEM TRADICIONAL	ABORDAGEM COLABORATIVA
Fornecedores	Múltiplos fornecedores em disputa um contra o outro.	Um ou poucos fornecedores preferenciais para cada item.
Compartilhamento de economias	O comprador retém benefícios. Os fornecedores ocultam benefícios.	Compartilhamento ganha-ganha de economias.
Esforço conjunto para melhorias	Pouco ou nenhum.	Aprimoramento conjunto dirigido para interdependência mútua.
Resolução de conflitos	Resolvidas unilateralmente pelo comprador.	Existência de mecanismos de resolução conjunta de conflitos.
Comunicação	Pouca ou nenhuma troca de informações bilateral.	Troca aberta e completa de informações.
Ajustes de mercado	O comprador determina reação a mudança de condições.	Trabalho conjunto para se adaptarem às mudanças de mercado.
Qualidade	O comprador confere durante recebimento.	Definida pelos requisitos do produto.

Fonte: Adaptado de Monczka *et al.* (2002).

A ênfase na colaboração representa uma mudança no gerenciamento tradicional, apoiada na confrontação e no poder de barganha (BOWERSOX e CLOSS, 2001). O princípio subjacente é que será melhor para todos os membros se a ênfase estiver orientada para a resolução conjunta dos problemas, de modo a aprimorar a eficiência e a eficácia geral.

Relacionamentos colaborativos são personalizados, com base na confiança mútua, no relacionamento aberto e no compartilhamento de riscos e de ganhos (LAMBERT *et al.*, 1996). A confiança envolve a crença de que cada estágio está interessado no bem-estar dos outros e de que medidas não seriam tomadas sem considerar seu impacto nesses outros estágios (CHOPRA e MEINDL, 2003). Refere-se à crença na reputação, na competência, na força ou na sinceridade do parceiro de negócios (MONCZKA *et al.*, 2002) e no entendimento de que o relacionamento será benéfico para ambos, mesmo que isso não possa ser garantido (SLACK *et al.*, 2002).

Informações são compartilhadas de forma mais aberta, para permitir que cada organização membro da cadeia de suprimento possa vê-las e reagir de maneira apropriada e imediata, a fim de eliminar atrasos e ineficiências (HUTT e SPEH, 2002). Dessa forma, podem trabalhar juntos em questões como a redução de custos no suprimento ou o incremento da funcionalidade do produto, com o cliente geralmente monitorando e medindo a performance do fornecedor (COX *et al.*, 2003). As reduções de custos no suprimento podem surgir a partir da eliminação de diversas atividades que não agregam valor, tais como: controle de qualidade no recebimento, licitações e cotações de preços (WANKE, 2003).

Outros benefícios obtidos a partir de relacionamentos colaborativos podem ser apontados: prazos de entrega mais curtos; promessas de entregas confiáveis; menos quebras de programação; níveis de estoque mais baixos; implantação mais rápida das modificações de projeto; menos problemas de qualidade; preços competitivos e estáveis; e maior prioridade dada aos pedidos (CHRISTOPHER, 2002). Burt *et al.* (2003) apontam ainda o aprimoramento do fluxo de tecnologia, obtido a partir dos fornecedores em relacionamentos colaborativos.

Para que tais benefícios se tornem possíveis, Christopher (2002) aponta como requisito o entendimento de que se deve considerar o fornecedor como sendo uma extensão da empresa do cliente, com ênfase em um fluxo contínuo e um canal de suprimentos interligado de ponta a ponta. As fronteiras entre as empresas deixam de ser claras. Elas mantêm sua identidade legal, sua própria cultura, estrutura e estratégias, porém reduzem sua liberdade de ação à medida que fortalecem seus vínculos com outras organizações (NOVAES, 2001).

Um outro tipo de relacionamento colaborativo entre cliente e fornecedor são as alianças estratégicas. Elas emergem quando se estabelece uma forte ligação entre as empresas, envolvendo compartilhamento de ativos e aprendizado conjunto. São assim definidas por Monczka *et al.* (2002):

São relacionamentos cooperativos de longo prazo, desenhados para alavancar as capacidades estratégicas e operacionais individuais das empresas participantes. Estas alianças perduram enquanto resultem em aquisição de valor significativo para ambas as partes. O seu sucesso requer altos níveis de coordenação, confiança, compartilhamento de informações, criatividade e apoio da alta direção das empresas envolvidas, para uma completa exploração conjunta das oportunidades. Entre os benefícios básicos, pode-se citar o alinhamento de metas, redução do custo total, aprimoramento da qualidade e do tempo de ciclo, e um fortalecimento geral da posição competitiva, que excede a contribuição possível de ser atingida com arranjos tradicionais de relacionamento (MONCZKA *et al.*, 2002).

Para Chopra e Meindl (2003), relacionamentos em cadeias de suprimentos que sejam baseados em confiança e cooperação podem ser criados a partir de duas visões: visão baseada em restrições – quando as partes envolvidas utilizam uma série de contratos formais para garantir a cooperação –; e visão baseada nos processos – quando confiança e cooperação são formadas com o tempo, como resultado de diversas interações entre as partes envolvidas. Na maior parte dos relacionamentos com fortes ligações entre os parceiros, o período inicial, geralmente, baseia-se mais na visão de restrições. À medida que o relacionamento evolui, há mais confiança mútua na visão de processos.

## **2.4. O papel da função *compras* no alinhamento estratégico**

O paradigma atual de competição baseia-se na reformulação da maneira como as empresas se relacionam, moldada pelo ambiente competitivo no qual elas operam e pela compreensão da interdependência existente entre elas.

Tal transformação vem reforçando o papel estratégico exercido pela função *compras* e pela gestão do suprimento<sup>4</sup>. Tal função, por sua natureza de intermediação entre a empresa e os demais membros à montante na cadeia de suprimento, reúne as melhores condições para gerenciar as atividades relativas à gestão do relacionamento com os fornecedores.

Por esse motivo, afirma-se que *compras* é uma função em transformação. Suas estratégias representam uma das formas mais factíveis para se alavancar a operação de uma empresa e, consequentemente, criar diferenciais competitivos substanciais. Porém, nem todas as empresas são capazes de perceber ou utilizar o potencial de contribuição da função *compras* para essa criação de valor.

### **2.4.1. O papel tradicional da função *compras* nas empresas**

A função *compras* sempre foi entendida como sendo uma função comum a todas as empresas, possuindo três focos principais: a) obter bons preços em processos de aquisição; b) impedir

---

<sup>4</sup> No Brasil, *compras* é o nome dado à função que se encarrega de desempenhar as diversas atividades associadas à gestão do suprimento em uma empresa. Talvez o termo correto fosse justamente “gestão do suprimento”, mas neste estudo a função será tratada como *compras*, em virtude de sua ampla aceitação no ambiente de negócios brasileiro.

paradas operacionais provocadas por rupturas no fornecimento de materiais e serviços; e c) administrar o estoque da empresa (MONCZKA *et al.*, 2002; BURT *et al.*, 2003).

Algumas organizações enxergam a função *compras* como sendo parte da cadeia de valor relacionada ao fluxo de materiais e serviços ao longo das organizações (CARTER *et al.*, 2000). Tal visão, porém, vem sendo superada pela compreensão de que esta função afeta bem mais do que apenas o fluxo de materiais ao longo da cadeia.

Tradicionalmente, *compras* sempre foi considerada uma função meramente executora de atividades, cujo conteúdo principal era determinado por outras funções nas empresas – portanto, mantendo uma relação de subordinação funcional, especialmente com as funções de *marketing*, *finanças* e *operações* (BURT *et al.*, 2003). Baixos níveis de habilidades e conhecimentos específicos eram exigidos de seus profissionais e, não raro, funcionários eram deslocados de outras áreas da empresa para a função *compras* pela simples constatação de que suas habilidades eram insuficientes para a execução de atividades consideradas “mais nobres” (GADDE e HAKANSSON, 2001).

Atuando sob uma perspectiva operacional – também chamada de *tactical purchasing* ou *procurement* –, *compras* comprehende as atividades cotidianas de gestão do fluxo de materiais e de informações, garantindo que os produtos e serviços sejam entregues ao público interno certo, no momento certo (MONCZKA *et al.*, 2002). Normalmente, essa atuação operacional não possui uma perspectiva de longo prazo. De acordo com o conceito de *procurement*, os objetivos de *compras* englobam, segundo Monczka *et al.* (2002):

- Atender aos requisitos operacionais, mediante a aquisição de matérias-primas, componentes, submontagens, itens de manutenção e reparo e serviços;
- Gerenciar, de forma eficiente e eficaz, seus processos internos;
- Selecionar, desenvolver e manter fontes de fornecimento, gerenciando uma base capaz de prover desempenho vantajoso em custo de produtos, qualidade, tecnologia, entrega e desenvolvimento de novos produtos;
- Estreitar o relacionamento com outros grupos funcionais;

- Apoiar metas e objetivos organizacionais, sendo reconhecida como um ativo estratégico que proporciona uma poderosa fonte de vantagem competitiva;
- Desenvolver estratégias integradas que apóiem a estratégia organizacional, monitorando o mercado fornecedor e suas tendências, identificando os materiais e serviços que sejam críticos para apoiar a estratégia corporativa e desenvolvendo opções de fornecimento e planos de contingências que apóiem os planos da empresa.

Para muitas empresas, a função *compras* resume-se a essa atuação operacional. Nesses casos, isso se deve a um baixo nível de complexidade nas requisições operacionais da empresa ou a uma miopia quanto ao potencial de contribuição que a função pode oferecer aos resultados de uma empresa, desde que desempenhada sob uma perspectiva mais estratégica.

#### 2.4.2. A transição para a Gestão do Suprimento

No recente cenário de negócios, a importância da função *compras* e seu potencial de contribuição para a obtenção e manutenção de vantagens competitivas para as organizações têm sido ressaltados pelas teorias de *marketing*, *logística* e *gestão da cadeia de suprimento* (BURT *et al.*, 2003). De uma função com caráter reativo, cuja capacidade de contribuição era entendida como sendo neutra ou negativa<sup>5</sup>, *compras* passou a ser visualizada como uma função responsável por responder às mudanças ou, mesmo, por criá-las (TRENT e MONCZKA, 1998).

A necessidade de que *compras* desenvolva estratégias que incrementem a posição competitiva de uma empresa, por meio da gestão da base de fornecedores, tem sido mais visível do que nunca. Uma estratégia de *compras* efetiva, por exemplo, é aquela que permite o acesso a recursos externos que apóiem a busca por consistência entre as capacidades internas e a vantagem competitiva procurada pela empresa (MONCZKA *et al.*, 2002).

Estruturas tradicionais que historicamente caracterizaram a função *compras* devem dar lugar a organizações responsivas, ou seja, adaptativas e inovadoras em sua forma, aptas a responder rapidamente a pressões competitivas e a desafios impostos pelos clientes, capazes de mover

---

<sup>5</sup> Diz-se que uma função é neutra ou negativa quando o seu bom desempenho pouco interfere no sucesso da organização, mas um desempenho inadequado é capaz de afetar de forma relevante o sucesso geral da empresa.

pessoas e informações facilmente além de suas fronteiras e prontas a obter aprimoramento contínuo (MONCZKA *et al.*, 2002).

Algumas explicações são apontadas para tal proposição. A primeira delas prende-se ao aumento verificado na contribuição dos custos relacionados à gestão dos suprimentos e de materiais em relação ao custo total de operação das empresas. Os custos de materiais, incluindo-se aí os custos de aquisição e os custos associados ao carregamento de estoque<sup>6</sup>, atingiram valores próximos a 60% do custo dos bens vendidos nos Estados Unidos no final da década de 1980. Esse fato fez com que o impacto das funções *compras* e *gestão de materiais* se tornasse cada vez mais significante e visível nos ativos das empresas (MONCZKA *et al.*, 2002; BURT *et al.*, 2003). As organizações se conscientizaram de que os custos de carregamento de estoque giravam em torno de 25% a 35% do valor dos itens estocados, dependendo do custo do capital (BURT *et al.*, 2003). Ações voltadas para a redução desse percentual de contribuição para o custo total passaram a ser adotadas, tais como MRPs<sup>7</sup> informatizados e gestão enxuta do inventário<sup>8</sup>, permitindo reduções significativas no nível de estoques.

A segunda explicação está na tendência de as empresas privilegiarem o foco em suas operações, em busca de especialização no desempenho de um conjunto restrito de atividades. Dessa forma, reforça-se tanto a dependência cada vez maior das empresas para com fornecedores – o que requer o estabelecimento de vínculos mais fortes entre as empresas – quanto a necessidade de uma atuação estratégica da função *compras*, uma vez que tal nível de especialização gera como consequência o aumento do volume de recursos financeiros consumidos na aquisição de recursos externos (GADDE e HAKANSSON, 2001).

A terceira explicação está na característica globalizada do mercado, do ponto de vista tanto dos mercados quanto das fontes de suprimento. As consequências são a ampliação da base potencial de fornecedores e o aumento do nível de competição estabelecido entre eles. Tudo isso contribui para sofisticar o caráter já naturalmente complexo dos processos de gestão de

---

<sup>6</sup> Custos de carregamento incluem os custos que crescem à medida que aumenta o estoque médio de determinado item, por exemplo, impostos, taxas, custo de capital, seguros e custos de obsolescência.

<sup>7</sup> Do inglês *Material Requirement Planning*, ou Planejamento de Requisição de Materiais.

<sup>8</sup> A gestão enxuta prevê a entrega dos materiais solicitados no momento exato em que eles são necessários à montagem do item final. Uma das consequências desse modelo de gestão é a redução do estoque de ciclo mantido pelas empresas.

relacionamentos e de aquisição de insumos e para aumentar a capacidade de uma organização estabelecer vantagens competitivas a partir de sua base de fornecedores (BURT *et al.*, 2003).

A quarta explicação está no caráter cada vez menos padronizado dos materiais adquiridos, com os fornecedores contribuindo de forma relevante para o desenvolvimento técnico da empresa compradora (GADDE e HAKANSSON, 2001). As empresas confiam em um grupo menor de fornecedores (TRENT e MONCZKA, 1998), dedicando a estes maior volume de aquisição, o que tem o efeito de gerar, consequentemente, economias de escala em processos de aquisição, produção, transporte, movimentação e armazenagem, além de solidificar alianças colaborativas entre as empresas envolvidas.

Essa nova visão para a função *compras* considera a necessidade de um novo conjunto de habilidades para os profissionais da área, consistentes com o crescimento de importância das estratégias de suprimento nas operações de qualquer empresa (GADDE e HAKANSSON, 2001). De tais profissionais espera-se um desempenho que contribua para a contínua redução dos custos, o aprimoramento da qualidade dos produtos e a combinação de um alto nível de disponibilidade com um investimento cada vez menor em estoque (MONCZKA *et al.*, 2002). Um número cada vez maior de funcionários que atuam no setor possuem formação em *logística e materiais*, com habilidades em sistemas informatizados (BURT *et al.*, 2003). Espera-se, ainda, desse executivo em *compras* o papel estratégico de educar as demais funções da organização sobre a importância da gestão do suprimento e dos fornecedores (CARTER *et al.*, 2000).

BURT *et al.* (2003) afirmam ainda que diversas organizações passaram a compreender que são necessários dois tipos de recursos para a gestão de *compras e materiais*: a) os coordenadores de materiais, uma equipe que gerencia as atividades táticas e operacionais da área, sendo responsáveis por emitir pedidos em conformidade com as requisições de compras, mantendo a linha de produção abastecida e minimizando o estoque; e b) os gestores de suprimento, envolvidos com o desenvolvimento dos aspectos estratégicos mais amplos da função, participando do desenvolvimento de novos produtos, selecionando fontes de fornecimento e gerenciando acordos de longo prazo com fornecedores cuidadosamente selecionados.

Assim, a performance da função *compras* em organizações de classe mundial deixou de ser medida e avaliada pela sua habilidade em obter menores preços e manter a linha de produção funcionando ininterruptamente. A expectativa relacionada à gestão da função repousa no foco em algumas atividades capazes de agregar valor à operação dessas organizações. Tais atividades estão listadas no quadro 3.

Quadro 3 – Atividades da função *compras* capazes de agregar valor

Qualidade	A qualidade de materiais adquiridos e serviços deve ser virtualmente livre de defeitos (na maior parte das empresas manufatureiras, mais de 75% de todos os defeitos podem ser atribuídos a materiais adquiridos de terceiros).
Custo	Deve haver foco na gestão estratégica dos custos (o processo de redução do custo total de aquisição, movimentação, manuseio, conversão e utilização dos materiais adquiridos da cadeia de suprimento).
Tempo	O tempo estimado para o lançamento de um novo produto no mercado pode ser reduzido entre 20 a 40% através do estabelecimento e implementação de uma gestão estratégica de suprimento.
Tecnologia	Há duas responsabilidades essenciais para a função: a) assegurar que a base de fornecedores possua a tecnologia apropriada; e b) assegurar que se lide cuidadosamente com aspectos relacionados à tecnologia capaz de afetar a competência essencial da empresa, ao lidar com fornecedores externos.
Continuidade de fornecimento	A função deve monitorar as tendências de fornecimento, desenvolver relacionamentos apropriados com fornecedores e adotar as demais ações necessárias para reduzir os riscos associados à ruptura no fornecimento.

Fonte: Adaptado de Burt *et al.* (2003).

A gestão da função *compras* na perspectiva estratégica – podendo ser chamada também de função *suprimentos* –, portanto, lida com um escopo maior do que a perspectiva operacional. Trata-se de um processo multifuncional, não se restringindo aos membros diretamente ligados ao departamento formal de *compras* (MONCZKA *et al.*, 2002). O foco da gestão estratégica de *compras* envolve a gestão, o desenvolvimento e a integração com o conjunto de atividades e a estrutura de recursos dos fornecedores, a fim de se obter uma vantagem competitiva ligada a efeitos de redução de custos, desenvolvimento de tecnologia, melhoramento da qualidade, redução do tempo de ciclo e melhoramento da capacidade de entrega, a fim de atender às necessidades dos clientes.

#### 2.4.2.1. Gestão da base de fornecedores: avaliação e seleção

A importância da gestão da base de fornecedores está apoiada na necessidade de estabelecer relacionamentos colaborativos com um grupo restrito de fornecedores estratégicos. Para Monczka *et al.* (2002), a avaliação, seleção e mensuração contínua da performance da base de fornecedores constituem um dos mais importantes processos desempenhados nas organizações hoje em dia, tendo como objetivos principais reduzir o risco associado aos processos de aquisição e maximizar o valor global obtido pela empresa cliente. Uma rede de fornecedores adequada e competente é uma importante competência essencial de uma empresa (OGDEN, 2006).

A base de fornecedores de uma empresa agrega um amplo conjunto de relacionamentos inter-organizacionais.<sup>9</sup> Com o crescimento verificado nas decisões de terceirização, típicas do ambiente de negócios de fim de século XX e início de século XXI, há uma tendência evidente de ampliação da base de fornecedores das empresas. Sob essa consideração, as decisões relacionadas ao tamanho da base de fornecedores se tornam essenciais sob o ponto de vista do gerenciamento do conjunto de relacionamentos mantidos pelas empresas.

A percepção vigente a partir do final dos anos 1980 sugere que o custo associado à manutenção de um alto número de fornecedores para cada item ultrapassa os benefícios obtidos com o menor risco do fornecimento (MONCZKA *et al.*, 2002). Tal fenômeno motivou as empresas a avançarem no sentido de reduzir o tamanho da base de fornecedores para cada item adquirido. Para esses autores, a otimização da base de fornecedores é um processo contínuo para a maior parte das grandes empresas, sendo composto de duas fases distintas: a) eliminação dos fornecedores marginais e aqueles aos quais se aloca um baixo volume de compras; e b) substituição de bons fornecedores pelos melhores, que passam a ser contemplados com volumes maiores do que anteriormente forneciam.

Essa otimização da base é uma ação que precede a adoção de estratégias associadas ao estabelecimento e à gestão de relacionamentos colaborativos, práticas enxutas de suprimento ou desenvolvimento de fornecedores, dentre outras (OGDEN, 2006).

---

<sup>9</sup> Tal afirmação vale principalmente para as grandes e médias empresas, uma vez que parece ser considerável o conjunto de empresas de pequeno porte que possuem um baixo número de fornecedores diretos, a depender do tipo de atividade desempenhada pela empresa. Franquias são um bom exemplo de fonte restrita de suprimento direto.

Uma estratégia de redução do número de fornecedores apresenta alguns benefícios importantes. O primeiro deles refere-se à qualidade do relacionamento que será mantido com uma base reduzida de fornecedores. As consequências de relacionamentos qualitativamente superiores com um grupo seletivo de fornecedores são apontadas por Monczka *et al.* (2002): tendência a um menor índice de problemas relacionados à qualidade e à entrega; melhor acesso à tecnologia de ponta; e possibilidade de redução do custo dos produtos, a partir da inserção do fornecedor durante o processo de desenvolvimento dos novos produtos. Segundo Gadde e Hakansson (2001), essa última consequência afetará principalmente os custos indiretos. Além do mais, eliminam-se os custos incorridos em se promover a competição entre fornecedores, que estão relacionados à prospecção de potenciais fornecedores, procedimentos de cotação e de aquisição e processos de avaliação de fornecedores.

Manter relacionamentos de qualidade com fornecedores exige um custo. Sempre que houver interesse em se aprofundar o relacionamento com determinado fornecedor ou grupo de fornecedores, recursos deverão ser alocados a esse processo, o que será um fator limitador do número de relacionamentos simultâneos que uma empresa poderá manter.

Uma segunda vantagem relacionada à redução da base de fornecedores vem da economia de escala proporcionada pelo maior volume de compras alocado a cada fornecedor remanescente, uma vez que os custos fixos de produção poderão ser diluídos por um volume maior de produtos, apoiados por contratos de fornecimento com horizonte de prazo mais longo. A combinação de volumes maiores com contratos de prazo estendido possibilita também melhores condições para investimentos em aumento ou melhoria da capacidade produtiva por parte dos fornecedores.

Outra vantagem importante refere-se a uma provável redução do risco no fornecimento. Em um primeiro momento, o senso comum aponta como consequência de processos de redução da base de fornecedores um aumento no risco do fornecimento. O gestor com uma visão tradicional para a função *compras* entenderá que a redução implicará, peremptoriamente, maior dependência para com essa fonte de fornecimento. Aumento de dependência geralmente é associado com aumento do risco.

Porém, um olhar mais atento vislumbrará o fato de que a redução do número de fornecedores, desde que acompanhada dos esforços necessários para o estabelecimento de um

relacionamento mais próximo entre cliente e fornecedor – um dos principais papéis de um gestor de *compras* – levará à redução do risco de fornecimento. Monczka *et al.* (2002) apontam que essa aproximação entre as empresas e uma base restrita de fornecedores beneficia o desempenho de ambas em relação à qualidade do produto ou serviço, velocidade de atendimento e preço pago pelo item.

Restará o risco de ruptura no fornecimento causado por interrupções nos processos desempenhados por um fornecedor, provocadas por fatores alheios à interferência da empresa cliente. Porém, os benefícios obtidos com a redução da base de fornecedores têm suplantado tais riscos, segundo consenso apontado pela literatura especializada.

Pode ser apontada, ainda, a vantagem de se trabalhar com fornecedores de maior porte, quase sempre capazes de oferecer uma gama mais ampla de serviços ao cliente. Como consequência desse fato, aumenta-se a possibilidade de se transferir para um fornecedor especializado parte das atividades executadas internamente pelo cliente. Tal fato é muito comum na cadeia automobilística, com fornecedores sistêmicos sendo capazes de oferecer serviços de engenharia e projeto de produtos e componentes, e de executar trabalhos que antes eram de responsabilidade das montadoras (BRONZO, 2001).

Os argumentos em favor de fontes múltiplas de fornecimento recaem, geralmente, na redução da dependência do cliente em relação ao fornecedor – e as possíveis consequências negativas associadas a essa dependência, dentre elas o risco de o fornecedor escolhido não ser ou vir a deixar de ser tecnologicamente adequado – e nas vantagens em se estimular a competição entre os fornecedores, especialmente no que se refere ao preço de aquisição (GADDE e HAKANSSON, 2001).

Segundo esses autores, a importância dos custos indiretos no custeio do produto dá uma pista importante sobre o tamanho da base de fornecedores: quanto maior a sua importância, maiores as oportunidades de se racionalizar o custo total por meio da ação próxima e colaborativa estabelecida com um ou poucos fornecedores para um determinado item.

Alguns casos apresentados por Gadde e Hakansson (2001) descrevem estratégias que mesclam as potencialidades das fontes enxutas de suprimento com os benefícios associados a fontes múltiplas. O modelo adotado pelas montadoras de automóveis japonesas, denominado

*suprimento paralelo*, prevê que dois ou mais fornecedores com qualificações similares atuem como fonte única de fornecimento para componentes similares entre si, de forma que um deles possa suprir uma eventual necessidade não coberta ou alocada ao outro.

O primeiro caso é o do fabricante de equipamentos eletrônicos Motorola, que reduziu de 109 para apenas 3 fornecedores de capacitores, adotando para isso o conceito de suprimento paralelo. Foram escolhidos um fornecedor com qualificação distintiva em peças em cerâmica, outro com qualificação em peças em *tantalum* e um terceiro com qualificação para ambos materiais.

O segundo caso é o da montadora japonesa de automóveis Mazda, que adotou um modelo que coloca em competição os dois únicos fornecedores de assentos para automóveis. Cada um deles foi contemplado, em contrato, com um volume correspondente a 30% da demanda de assentos da Mazda. Os demais 40% foram alocados a ambos segundo critérios escolhidos pela montadora, sendo o principal desses critérios o nível de cooperação oferecido pela empresa para resolver os problemas que o seu concorrente venha a enfrentar para suprir os 30% contratados pela Mazda. Assim, essas duas empresas são ao mesmo tempo concorrentes e colaboradores. Buscam evitar que falhas de fornecimento do concorrente ocorram e, caso aconteçam, supri-las, objetivando aumentar a participação no negócio total de assentos da Mazda.

Anteriormente, segundo Monczka *et al.* (2002), era suficiente solicitar três cotações ao mercado e escolher a oferta de menor preço como sendo o principal processo de avaliação e seleção de fornecedores. Atualmente, no entanto, tal processo se tornou tão importante para as empresas que equipes multifuncionais são freqüentemente responsáveis por visitar e avaliar os fornecedores.

#### 2.4.2.2. Desenvolvimento de fornecedores

À medida que as empresas elevam seus índices de terceirização de materiais ou serviços, a fim de aumentar o foco em suas competências essenciais, elas aumentam a expectativaposta sobre esses fornecedores em termos de oferta de produtos inovadores, com qualidade, entregues em tempo e a um custo competitivo (KRAUSE e ELLRAM, 1997; BURT *et al.*, 2003). A constatação de que um fornecedor não será capaz de atender a essas expectativas

leva a empresa cliente a se defrontar com três alternativas: a) internalizar a produção do material ou serviço; b) realocar o fornecimento a um outro fornecedor mais capaz; e c) ajudar no aprimoramento da performance do fornecedor em questão.

O desenvolvimento de fornecedores representa um esforço bilateral feito por ambos – empresa cliente e empresa fornecedora – para, conjuntamente, aprimorar a performance do fornecedor em uma ou mais de uma das seguintes áreas: custo, qualidade, entrega, tempo ao mercado, tecnologia, responsabilidade ambiental, capacidade administrativa e viabilidade financeira (KRAUSE e HANDFIELD, 1999). Tal atuação conjunta visa atender às necessidades de suprimento de médio e de longo prazo da empresa cliente (KRAUSE e ELLRAM, 1997; MONCZKA *et al.*, 2002). Esse é o conceito a ser adotado por este estudo no que se refere ao termo “desenvolvimento de fornecedores”, por mais que possa sugerir também uma tomada de decisão de seleção de novas fontes de suprimento – que neste estudo será tratada como “seleção de fornecedores”.

As atividades de desenvolvimento de fornecedores variam significativamente, incluindo avaliações informais do desempenho de um fornecedor, estímulo à competição entre fornecedores, sugestão de reconhecimento e premiação, promessa de futuros benefícios e esforços mais intensivos, que podem incluir treinamento da equipe de colaboradores do fornecedor, troca de pessoal entre a empresa cliente e a empresa fornecedora e, finalmente, investimentos diretos na operação do fornecedor pela empresa cliente (KRAUSE e ELLRAM, 1997; BURT *et al.*, 2003).

O atual ambiente dinâmico no qual as empresas competem exige que elas integrem-se à sua base de fornecedores, a fim de viabilizar e explorar um conjunto de capacidades e competências que possam alavancar a capacidade competitiva de cada firma individual. Para isso, são fundamentais os recursos possuídos e as atividades desempenhadas pelos atores com os quais as empresas se relacionam. Portanto, atividades de desenvolvimento de fornecedores podem ser entendidas como uma reação das empresas ao ambiente competitivo de atuação.

As empresas empreendem estratégias de desenvolvimento de fornecedores sob duas perspectivas: a) *perspectiva reativa*, quando o foco está em fornecedores que não possuem desempenho adequado em áreas como gestão da qualidade, prazo de entrega e custos operacionais; e b) *perspectiva estratégica*, que estabelece um programa formal e progressivo

de ampliação da performance geral dos fornecedores, o que só poderá ser atingido mediante a avaliação sistemática da base de fornecedores (KRAUSE e HANDFIELD, 1999).

Os resultados obtidos a partir de esforços de desenvolvimento da base de fornecedores podem ser classificados em três diferentes categorias (KRAUSE e HANDFIELD, 1999). A primeira refere-se ao aprimoramento da performance do fornecedor propriamente dita. A segunda refere-se a ganhos obtidos a partir do aprimoramento do relacionamento entre a base de fornecedores e a empresa cliente, tais como o aumento do nível de confiança e do nível de integração operacional. A terceira refere-se ao aprimoramento de práticas e processos internos à empresa compradora, a partir da adoção de estratégias de desenvolvimento de fornecedores. Os autores apontam especialmente a melhoria dos processos de comunicação – na maior parte das vezes, de 40% a 60% dos problemas apresentados pelo fornecedor têm origem em atividades desempenhadas na empresa compradora.

A seguir, um processo genérico é sugerido para a elaboração de uma iniciativa de desenvolvimento de fornecedores (MOCZKA *et al.*, 2002):

- a) Identificar itens críticos para desenvolvimento. Nem todas as organizações necessitam adotar o desenvolvimento de fornecedores e nem todos os produtos e serviços justificam tal atividade. É necessário realizar uma análise do portfólio para que se identifiquem os produtos e serviços que são essenciais para o sucesso na indústria ou segmento almejado (Fig. 5).
- b) Identificar fornecedores críticos para desenvolvimento, por meio da análise da performance da base de fornecedores. Um método comum é por meio da regra 80/20 para os atuais fornecedores. Aqueles que não atingirem performance mínima em áreas como qualidade, entrega, tempo de ciclo, custo total, serviço, segurança e meio ambiente serão escolhidos para análise e possível desenvolvimento.
- c) Criação de um grupo multifuncional interno, de forma a organizar os processos internos antes que se busque o comprometimento e a cooperação dos fornecedores.
- d) Aproximação com o corpo diretivo do fornecedor, a fim de que se estabeleçam três tópicos: 1) alinhamento estratégico; 2) medidas, o que requer foco em custo total,

credibilidade e participação de pessoal de funções técnicas importantes para cada caso; e 3) profissionalismo, o que reforça o relacionamento, nutri a comunicação, provê expertise e desenvolve a confiança.

- e) Identificação de oportunidades e probabilidade de aprimoramento.
- f) Definição de métricas essenciais.
- g) Definição de mecanismos de compartilhamento de benefícios de custo.
- h) Entrada em acordo sobre os projetos essenciais e a alocação conjunta de recursos.
- i) Monitoramento do projeto e modificação das estratégias, quando apropriado.

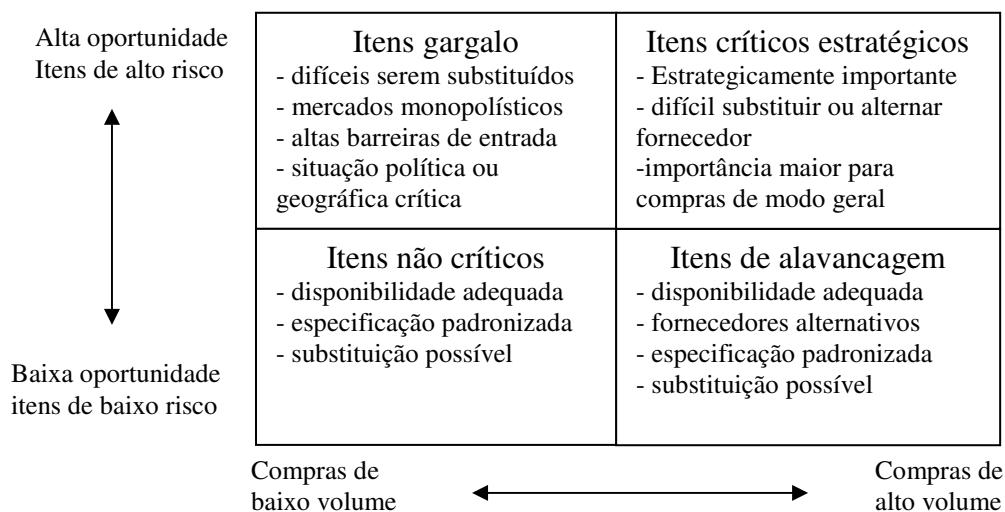


Figura 5 – Matriz do portfólio de itens  
Fonte: Adaptado de Monckza *et al.* (2002)

A literatura tem apresentado ao longo das duas últimas décadas algumas experiências importantes no que diz respeito ao desenvolvimento de fornecedores. A *Deere & Company* criou uma equipe focada no desenvolvimento de fornecedores que possui como expectativa obter um retorno que pode chegar a mil vezes o capital investido em ações desse tipo (BURT *et al.*, 2003). Para isso, contratou cem novos profissionais com a função específica de atuar no desenvolvimento de fornecedores. A *Honda of América* contratou quatrocentos novos

profissionais, a maioria deles com o mesmo propósito descrito acima (MONCZKA *et al.*, 2002). A sueca *Tetra Pak* investiu em treinamento de executivos e de pessoal em empresas fornecedoras, com a finalidade de aprimorar os processos operacionais, de compras e da gestão da qualidade (BURT *et al.*, 2003). Como resultado, a empresa e seus fornecedores reduziram o tempo de ciclo de 18 para 6 semanas, em média, incrementaram a produtividade em 16% e aumentaram o giro dos estoques de 4,5 vezes para 8 vezes ao ano.

Um survey foi realizado com membros de funções diretamente relacionadas com a gestão de compras em 520 empresas norte-americanas (KRAUSE e HANDFIELD, 1999). Para 57% do total, as ações empreendidas para o desenvolvimento de fornecedores excederam ou excederam fortemente as expectativas, enquanto que os demais 43% afirmaram que os resultados das ações foram neutros ou aquém das expectativas. O primeiro grupo – 57% das empresas – experimentou, no que se refere ao número de itens com defeitos adquiridos dos fornecedores em processo de desenvolvimento, uma queda de 9,6 para 2,7 % do total de itens. No segundo grupo – os 43% restantes –, a queda foi de 14,1 para 9,3 % de itens com defeitos. Os autores concluem que a satisfação das empresas com as ações de desenvolvimento de fornecedores está diretamente relacionada com a redução do índice de defeitos dos itens adquiridos. Uma outra conclusão importante a que chegaram os autores relaciona-se com o porte da empresa compradora. As empresas que se enquadram no grupo cujos resultados foram aquém ou neutros, em relação às expectativas anteriores, possuem média de faturamento anual de 50 a 100 milhões de dólares, enquanto o outro grupo, formado pelas empresas cujos resultados dos processos de desenvolvimento de fornecedores superaram as expectativas, faturou em média de 100 a 500 milhões de dólares anuais. Os autores afirmam que esses dados sugerem que as empresas maiores possuem mais recursos para financiar os esforços de desenvolvimento de fornecedores, e por isso tendem a ter um sucesso maior em suas iniciativas.

Barreiras freqüentemente impedem o avanço de ações de desenvolvimento de fornecedores. Krause e Ellram (1997) apontam para a ausência de poder da empresa cliente, medida pelo percentual que ela contribui para o volume de vendas da empresa fornecedora, para a ausência de um canal de comunicação adequado entre as empresas e para a ausência de credibilidade da empresa cliente perante a empresa fornecedora. Burt *et al.* (2003) apontam ainda barreiras relacionadas a: ausência de clareza e comprometimento, falta de uma abordagem unificada para a situação, métricas de performance não alinhadas, limitação de recursos disponíveis,

cultura de “atribuir a culpa ao fornecedor”, falta de confiança, questões relacionadas à confidencialidade de dados, questões legais e questões relacionadas ao desbalanceamento do poder no relacionamento.

No próximo capítulo serão apresentados os aspectos metodológicos da presente pesquisa, sendo detalhados o tipo de pesquisa, suas unidades de análise e observação, bem como as técnicas utilizadas para o levantamento e o tratamento dos dados.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

#### **3.1. Método de pesquisa**

A presente pesquisa propõe-se a descrever e avaliar as estratégias de gestão do relacionamento com fornecedores utilizadas pela função *compras* em empresas fornecedoras de primeira camada da cadeia automobilística em Minas Gerais.

O estudo está fortemente baseado nos preceitos teóricos da *network theory*, cuja abordagem é, segundo Olsen (2006), prioritariamente qualitativa e descritiva. Seu foco concentra-se, basicamente, no processo de troca, nas interações e na *network*.

O método de pesquisa descritiva, segundo Mattar (1996), é indicado quando a investigação visa descrever as características de um fenômeno, apresentar estimativas sobre comportamentos de uma população específica ou verificar a relação entre variáveis.

A fim de que se atenda ao objetivo proposto, este é o tipo de pesquisa recomendado, pois permitirá que se identifiquem e descrevam algumas das estratégias utilizadas por *compras* na amostra pesquisada para gerir a base de fornecedores e para estabelecer o alinhamento inter-organizacional.

A estratégia de pesquisa escolhida foi o **estudo de múltiplos casos**. Estudo de caso, na opinião de Yin (2005), é uma a estratégia de pesquisa que possui uma vantagem distintiva quando se faz uma questão do tipo *como* e *por que* sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle. Trata da análise profunda de um ou poucos objetos, de modo a permitir um conhecimento amplificado de suas características (GIL, 1996).

Os estudos de casos são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos, não representando uma amostragem. Seu objetivo é expandir e generalizar teorias, e não enumerar freqüências. Essa impossibilidade de generalização dos resultados surge em função de as unidades escolhidas para a amostra poderem não ser representativas da população em estudo ou, então, serem anormais em relação ao universo no qual se situam (GIL, 1996).

Projetos que analisam múltiplos casos apresentam evidências resultantes mais convincentes. Como consequência, conduzem a uma visão do estudo global como sendo algo mais robusto (YIN, 2005). Casos múltiplos devem seguir a lógica da replicação, pois somente assim a descoberta original será considerada forte e digna de investigações ou interpretações adicionais.

## **3.2. Procedimentos de pesquisa**

### **3.2.1. A amostra**

A população-alvo da presente pesquisa é formada por todas as empresas industriais localizadas em Minas Gerais que atuam como fornecedoras de sistemas, módulos e componentes para montadoras de automóveis.

É sabido que, no estado de Minas Gerais, a grande maioria das empresas que se enquadram na população definida acima são fornecedores da empresa FIAT Automóveis S.A., localizada em Betim, Minas Gerais. Dessa forma, optou-se por levantar uma relação das empresas fornecedoras dessa montadora, obtida mediante a análise de estudos anteriores que tiveram como objeto essa mesma base de fornecedores. A relação apresentou um número total de 143 empresas. A amostragem utilizada foi do tipo não-probabilística, quando, sem que se use fundamentação matemática ou estatística, o pesquisador é responsável pela definição do tamanho da amostra a ser utilizada para a pesquisa (FURTADO, 2005).

Assim, foram selecionadas, por critérios de acessibilidade e conveniência, aquelas que fossem localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte. Obteve-se um total de 43 empresas. A seguir, deu-se início aos contatos com os gestores de *compras* dessas empresas. Dentre as selecionadas, algumas foram posteriormente descartadas, pelos seguintes motivos: a) não serem fornecedores de materiais diretos; b) por não possuírem em suas filiais locais um departamento de compras de materiais diretos; c) por não haver autorização em tempo hábil por parte da diretoria da empresa para a execução da pesquisa; e d) por não retornarem os contatos feitos.

Desse modo, selecionou-se um grupo de cinco empresas, que compuseram o estudo de múltiplos casos ora apresentado. Essas empresas formam as unidades de análise da pesquisa. Por solicitação de seus proprietários, os nomes dessas empresas foram mantidos sob sigilo.

A unidade de observação foi formada pelo mais alto gestor na hierarquia da função *compras* nas empresas pesquisadas e, na impossibilidade desse, pelo funcionário de *compras* mais envolvido com as estratégias de gestão da base de fornecedores e do relacionamento estabelecido com essas empresas.

### 3.2.2. Coleta de dados

Coletar dados é juntar as informações necessárias para o desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos, obedecendo à metodologia definida pelo pesquisador (SANTOS *apud* MUHLSTEDT, 2003). Os instrumentos de coleta de dados devem ser capazes de fornecer uma mensuração da realidade.

Como método para obter as informações necessárias à pesquisa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os gestores de *compras* das empresas componentes da amostra de pesquisa, com o intuito específico de obter informações sobre a gestão do relacionamento entre estas empresas e seus fornecedores – em algumas perguntas, é esperado que também o relacionamento com o cliente aflore como parte da resposta. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário com perguntas abertas, elaborado pelo autor, contemplando assuntos que se relacionam diretamente ao tema escolhido para este estudo. Este instrumento está anexado ao final dessa pesquisa (Apêndice 1). As entrevistas de estudos de caso devem atender a uma linha de investigação proposta enquanto, de forma simultânea, passem adiante questões amigáveis e não ameaçadoras em entrevistas espontâneas (YIN, 2005).

### 3.2.3. Método de análise de dados

O presente estudo possui como estratégia de pesquisa a realização de um estudo de múltiplos casos. A pesquisa de campo produziu um conjunto de dados obtidos a partir do instrumento de coleta de dados com perguntas abertas, para posterior análise.

O método de análise mais adequado em pesquisas cujos dados são obtidos de forma literal – expressos em letras e palavras, não numerados – é a *análise de conteúdo*, que consiste em

desmontar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação (LAVILLE e DIONE, 1999). Os autores entendem que tal método é útil, especialmente se os dados se apresentarem coletados sob a forma de um *discurso*, ou seja, um conjunto de palavras organizadas de modo a veicular sentido, seja ele extraído de textos ou documentos, seja obtido nas perguntas abertas de questionários ou entrevistas.

O instrumento de coleta de dados utilizado possibilitou que o pesquisador realizasse um recorte nos conteúdos das entrevistas, a fim de produzir uma ordenação dentro de categorias prédefinidas, organizadas ao longo dos capítulos *Descrição dos casos* e *análise conjunta dos casos*, de acordo com o tema ao qual se referem. Estas categorias são: a) características gerais da empresa; b) a função *compras* e a coordenação das atividades desempenhadas pelos fornecedores; c) a função *compras* e a combinação entre os recursos internos e externos; d) a função *compras* e o vínculo entre os atores; e e) a função dos relacionamentos estabelecidos.

Um dos possíveis modos de definição das categorias analíticas é o *modelo fechado*, utilizado quando o pesquisador decide *a priori* as categorias, apoiando-se em um ponto de vista teórico (LAVILLE e DIONE, 1999). A elaboração do instrumento de coleta de dados seguiu essa lógica da definição prévia das categorias, uma vez que as perguntas buscavam obter a descrição das estratégias adotadas pela função *compras* para: a) coordenar a execução das atividades relacionadas ao processo de suprimento; b) estabelecer o tipo de conexão adequado entre os recursos internos e externos à empresa; e c) gerenciar os vínculos entre os atores e os diversos relacionamentos mantidos pelas empresas em sua *network*. A intenção foi identificar a relação entre essas estratégias adotadas e as expectativas de alinhamento estratégico da cadeia de suprimentos automobilística pesquisadas na literatura da área.

A estratégia adotada para a análise qualitativa do conteúdo foi o *emparelhamento*. Tal estratégia consiste em associar os dados recolhidos a um modelo teórico – neste caso, a *network theory* – com a finalidade de compará-los, pressupondo a existência de uma teoria sobre o qual o pesquisador se apóia para elaborar um modelo da situação em estudo (LAVILLE e DIONE, 1999).

A análise das estratégias levantadas neste estudo de múltiplos casos utilizou o arcabouço teórico da *network theory* como base para a verificação do estado dos relacionamentos

estudados. Além disso, foi feita uma verificação à luz das estratégias utilizadas pelas montadoras para o alinhamento estratégico da cadeia de suprimento pesquisadas na literatura. O objetivo final era verificar se tais estratégias levantadas neste estudo apoiavam o alinhamento estratégico da cadeia de suprimento automobilística adotada pela montadora.

### **3.3. Modelo analítico da pesquisa**

A caracterização geral dos pressupostos teóricos abordados pode ser feita da seguinte forma (Skjoett-Larsen, 1999): na perspectiva da Network Theory, as relações dinâmicas entre atores dão suporte a formação de parcerias, guiando as ações que buscam acesso a recursos heterogêneos. Sendo assim, o predomínio do foco (unidade de análise) percebido como guia das empresas para acessar recursos de terceiros e orientar a formação das parcerias, orientou a elaboração do instrumento e do roteiro de pesquisas, bem como foi o foco principal da análise do conteúdo das entrevistas.

Por exemplo, segundo Bronzo et al (2005), as montadoras brasileiras de automóveis mantêm com as empresas sistemistas relacionamentos caracterizados por forte colaboração. Segundo esses autores, há indícios de que a cultura logística da FIAT, por exemplo, desenvolvida nos últimos 20 anos, bastante apoiada em preceitos da produção e suprimento enxutos, encontra-se disseminada nas operações da montadora com seus fornecedores de primeira camada, e a distintiva eficiência dos fornecedores de primeira camada na integração de processos internos e inter-organizacionais pode ser o resultado direto do esforço da montadora em formalizar sua estrutura logística.

Desta forma, os procedimentos da pesquisa implicarão, mais do que simplesmente referendar tal conclusão, caracterizar a cadeia, segundo a governança da montadora, nos relacionamentos entre as camadas.

O alinhamento estratégico na cadeia automobilística ocorrerá caso haja convergência entre as estratégias adotadas pelas empresas nos relacionamentos com as diversas camadas. Portanto, faz-se necessário, para que se possa apontar a existência deste alinhamento, que os relacionamentos estabelecidos entre as empresas sistemistas pesquisadas e seus fornecedores sigam os preceitos dos relacionamentos estabelecidos entre sistemistas e montadoras.

Tal constatação norteará as discussões em torno de impactos potenciais e reais na performance das empresas isoladamente e das cadeias. Nem tanto como performance financeira, diretamente, mas, na gestão das atividades logísticas a partir da função compras, impactando estratégias de gestão da produção, de estoques, do transporte e da informação, por exemplo.

A figura 6 apresenta o modelo analítico desta pesquisa.

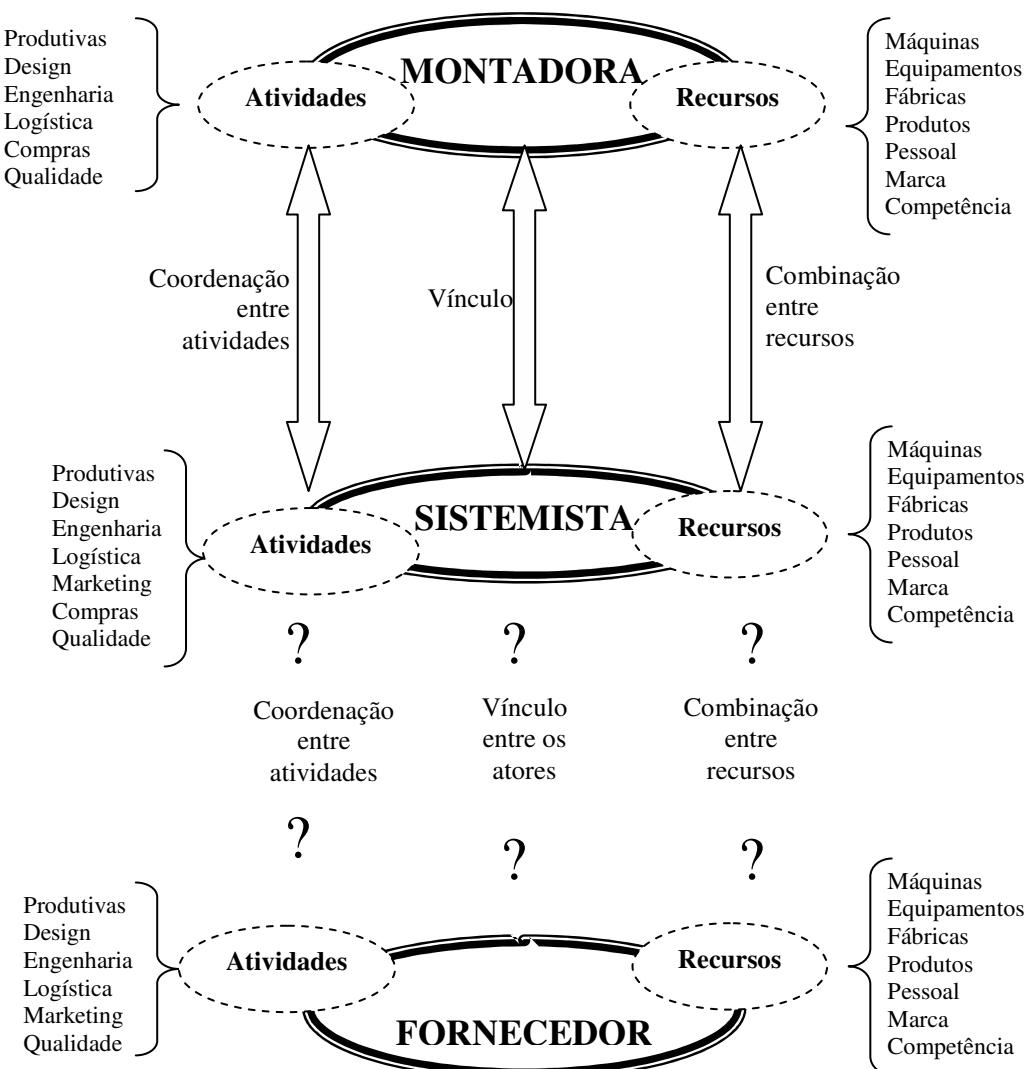


Figura 6 – modelo analítico da pesquisa  
Fonte: elaborado pelo autor

## **4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS**

### **4.1. Introdução**

Nesta seção, será feita a descrição dos casos, que foram construídos a partir de entrevistas com o principal gestor de *compras* da unidade analisada. As informações que possam identificar a empresa foram omitidas, a pedido dos entrevistados. Em determinados casos, alguns dados numéricos foram omitidos, também a pedido dos entrevistados. Para facilitar a descrição das entrevistas e a sua posterior análise, as empresas foram designadas utilizando-se referências ao alfabeto grego.

### **4.2. Características gerais das empresas estudadas**

#### **4.2.1. Empresa Alfa**

A empresa *Alfa* é uma multinacional atuante em diversos setores da indústria. Tem origem europeia e possui diversas unidades instaladas no Brasil. Globalmente, apresenta um faturamento anual superior a 45 bilhões de euros, empregando mais de 180 mil funcionários em suas mais de 600 subsidiárias. A unidade entrevistada conta com 400 funcionários, sendo que três deles atuam em *compras*.

A base atual de fornecedores é de aproximadamente 200 empresas, número maior do que há cinco anos. Isso se deve ao fato de a planta ter sido construída há nove anos, como fruto da estratégia de mineirização<sup>10</sup> da montadora FIAT, o principal cliente dessa unidade produtiva. A tendência apontada pelo entrevistado é de redução da base de fornecedores, uma vez que os maiores fornecedores estão aumentando a sua linha de produtos. Um dado que comprova essa tendência é o número de contratos mantidos pela empresa com fornecedores, que subiu de três contratos há três anos para 47 atualmente. Seguindo-se essa tendência, naturalmente haverá redução no número de fornecedores, pois quando há contrato estabelecido reduzem-se as possibilidades de que o comprador cote com outros fornecedores e eventualmente adquira

---

<sup>10</sup> Essa estratégia consiste na atração das plantas dos fornecedores da FIAT para o estado de Minas Gerais, elevando o número de fornecedores localizados nesse estado de 35 para 89 empresas no período de 1989 a 1999, sendo que o percentual de participação no faturamento aumentou de 26% para 70% no mesmo período (RODRIGUES, 2001)

desses os itens objeto do contrato de fornecimento estabelecido. Dessa forma, A função *compras* centraliza a aquisição em um só fornecedor:

*“Sem contrato, você é livre para comprar de quem quiser.”*

A pessoa entrevista na empresa *Alfa* ocupa o cargo de gerente de *compras*, o mais alto posto na função nessa unidade pesquisada.

#### 4.2.2. Empresa *Beta*

A empresa *Beta* é de origem brasileira. Atua especificamente no setor de autopeças e possui apenas uma planta produtiva, localizada no estado de Minas Gerais. Essa unidade conta com aproximadamente 300 funcionários, sendo três deles atuando diretamente na função *compras*.

A empresa passou por graves problemas financeiros há pouco mais de 12 meses, quando atrasos no pagamento de fornecedores foram uma constante e a empresa perdeu o crédito que possuía para aquisições a prazo. A recuperação veio a partir de uma mudança societária cujo corpo diretivo conseguiu recuperar financeiramente a empresa. Entre outras ações, saneou as finanças da unidade, realizou novos investimentos e utilizou a sua credibilidade no mercado para recuperar o crédito da empresa – o atual proprietário e o atual diretor presidente ocuparam esse mesmo cargo no passado, e o retorno de ambos foi uma imposição do principal cliente para continuar mantendo a empresa em sua base de fornecedores de primeira camada.

A base atual de fornecedores é de aproximadamente 120 empresas, número 30% menor do que há cinco anos e 70% menor do que há dez anos.

#### 4.2.3. Empresa *Gama*

A empresa *Gama* é de origem européia. O grupo, criado há aproximadamente quarenta anos, possui hoje plantas produtivas em cinco países de quatro continentes. A filial brasileira, formada por mais de uma planta produtiva – todas elas localizadas em Minas Gerais – foi fundada há dez anos. Essa unidade brasileira cresceu 82% nos últimos quatro anos.

A *Gama* passou por uma forte crise financeira no grupo, hoje plenamente resolvida, segundo o respondente. A lucratividade da filial brasileira contribuiu de forma importante para o

processo de recuperação da empresa. Além disso, alterações na estrutura organizacional da filial brasileira restituíram o ambiente de normalidade, com ganhos de eficiência. Uma das ações que confirmam isso, na opinião do entrevistado, é a reestruturação do setor de *compras*, que antes era vinculado à *logística* e atualmente possui autonomia de atuação, com seis funcionários exclusivos – antes era apenas um. Sua base de fornecedores possui 45 empresas nacionais e 20 de importação direta.

#### 4.2.4. Empresa *Delta*

A empresa *Delta* é de origem européia. Faz parte de um grupo formado por 15 plantas produtivas localizadas em quatro países e dois continentes diferentes. Possui cerca de 540 funcionários em sua planta brasileira, localizada no estado de Minas Gerais, sendo que dois atuam diretamente na função *compras*. O faturamento anual da unidade brasileira atingiu 40 milhões de reais no último ano, apresentando um crescimento expressivo de quatro vezes nos últimos cinco anos. A empresa possui uma base de fornecedores composta de 80 empresas.

#### 4.2.5. Empresa *Sigma*

A empresa *Sigma* possui origem européia. Fornece diferentes sistemas automobilísticos e está organizado por divisões responsáveis por esses sistemas. A divisão específica objeto deste estudo tem atuação global, com atualmente vinte unidades produtivas em diversos países. Apenas uma planta produtiva está localizada na América do Sul, mais especificamente em Minas Gerais. O corpo de funcionários da divisão ultrapassa a marca de 10 mil colaboradores, sendo aproximadamente 500 na unidade pesquisada.

Nos últimos três anos, a empresa experimentou um crescimento de 400% no faturamento nesta unidade brasileira. Por esse motivo, a base de fornecedores cresceu em tamanho mais de 15% nos últimos cinco anos, sendo hoje composta de aproximadamente 100 empresas. Dessas, 25 empresas – ou cerca de 25% – representam 80% do volume adquirido, sendo por isso mesmo considerado o grupo de fornecedores mais importantes.

## **4.3. A função *compras* e a coordenação das atividades desempenhadas pelos fornecedores**

### **4.3.1. Empresa *Alfa***

Não é comum a existência de intervenções por parte da empresa *Alfa* na forma como o conjunto de atividades é executado nas empresas fornecedoras, mas há casos de solicitação de ajuda quando há alguma dificuldade produtiva. Para os processos de intervenção em atividades executadas pelo fornecedor, existe um corpo técnico qualificado, formado por engenheiros de processo e de produto. A empresa possui um sistema chamado de QF – qualidade do fornecedor, que monitora o desempenho dos produtos fornecidos e, quando necessário, acompanha o seu processo produtivo, sugerindo mudanças em projetos e oferecendo suporte à melhoria de processos, dentre outras intervenções. A função *compras* atua diretamente nesses processos de intervenção – no caso descrito a seguir, a intervenção foi realizada por um comprador técnico.

Um caso concreto de intervenção por solicitação do fornecedor foi relatado pelo respondente. Uma determinada empresa fornece um produto cujo processo produtivo envolve o corte a laser de uma chapa de ferro. A peça final apresentava algumas rebarbas, o que atrapalhava o processo produtivo de *Alfa*, pois as deformidades não suportavam a pressão exercida pela prensa, quebrando freqüentemente. O fornecedor solicitou ajuda do corpo técnico da empresa cliente, que fez uma intervenção na forma de corte adotada. O processo de intervenção foi encarado pela empresa fornecedora como um apoio fundamental para a execução com qualidade do processo produtivo, o qual foi encarado pela empresa *Alfa* como um processo de crescimento do relacionamento com um fornecedor com o qual trabalha há muitos anos.

Outra forma de coordenação de atividades implantada pela empresa é a coleta por sistema *milk run*. O processo ainda está em fase embrionária, uma vez que abrange apenas 3% dos fornecedores. Sua implantação ocorreu há oito meses, envolvendo apenas fornecedores localizados em São Paulo. Foi concebido para atender à unidade produtiva localizada naquele estado. Porém, as remessas feitas para a unidade mineira também entraram no sistema, ficando o operador logístico encarregado de transportar para essa unidade as peças coletadas que a tenham como destino. Com esse processo, alguns fornecedores foram desincumbidos de executar algumas atividades relacionadas à logística de distribuição, transferindo a execução e

o gerenciamento para a empresa *Alfa*. O objetivo principal foi propiciar uma redução no custo logístico das peças adquiridas, uma vez que benefícios relacionados à entrega seqüenciada na linha de produção ou à possibilidade de minimização na formação de estoque somente são possíveis na unidade paulista, não investigada nesse estudo.

O relacionamento mantido com o principal cliente de *Alfa* – a montadora de automóveis FIAT – exerce um impacto evidente nessas duas formas de coordenação de atividades desempenhadas na base de fornecedores. O mais evidente impacto está nas metas de custo rígidas impostas ao fornecedor sistemista, o que o obriga a buscar práticas que possam reduzir o seu custo de aquisição de componentes e insumos. A implantação do processo de coleta *milk run* possui esse objetivo claro e deverá ser ampliado, segundo informou o respondente. O segundo impacto se manifesta pelas exigências de certificação do produto a ser fornecido. A montadora FIAT mantém em seu poder um calibrador, que é um molde a ser utilizado na conferência da precisão na medida das peças fornecidas por *Alfa*. Além disso, a montadora impôs a existência de dois calibradores iguais, ficando um na empresa fornecedora de primeira camada – a empresa “A” – e outro no fornecedor de segunda camada. A existência do calibrador na cadeia de suprimento visa alterar a forma como as empresas fornecedoras coordenam a execução das atividades complementares de produção do sistema a ser fornecido para a montadora. É incumbência do fornecedor sistemista assegurar-se de que está adquirindo peças qualificadas – nesse caso específico, na dimensão adequada. Este, por sua vez, espera que o seu fornecedor também forneça peças igualmente qualificadas segundo a mesma calibragem. Segundo o respondente, a existência do calibrador eliminou a grande maioria dos problemas de peças entregues pelo fornecedor fora da especificação contratada. Conseqüentemente, pode-se inferir que a intervenção nas atividades dos fornecedores da empresa *Alfa*, neste exemplo, partiu por iniciativa do cliente FIAT Automóveis.

Por fim, o entrevistado entende que não é natural haver uma coordenação por parte de *Alfa* na forma como as atividades são desempenhadas pelas empresas fornecedoras, ficando os casos resumidos ao que foi relatado nos parágrafos anteriores. Não há nenhum relato de coordenação de atividades desempenhadas pelo subfornecedor.

#### **4.3.2. Empresa Beta**

As atividades desempenhadas pela empresa *Beta*, segundo o respondente, sofrem o impacto das altas exigências de qualidade, pontualidade, flexibilidade, custo e capacidade produtiva impostas pelo seu principal cliente, a montadora FIAT Automóveis. Tal impacto gera adaptações na forma como as atividades são desempenhadas internamente. Conseqüentemente, influenciarão nas expectativas postas por *Beta* sobre a performance de seus fornecedores:

*“[Os fornecedores deverão ter um] padrão de qualidade e serviço igual ao que a FIAT exige da primeira camada”.*

É esperado que o fornecedor se adeque a esse padrão de exigência e adapte as suas atividades quando o modo de execução atual não for eficaz para atender ao padrão exigido. A empresa *Beta* pode intervir no processo produtivo do fornecedor quando se fizer necessário, a fim de provocar essa adaptação. Porém, esse procedimento não é natural:

*“Nossa forma de intervenção nos fornecedores é através das nossas exigências de atendimento no prazo, etc. Isso os força a rever os seus processos”.*

Segundo o respondente, essas situações aconteceram com uma freqüência razoável nos últimos anos. Foi relatado que, em certa ocasião, foi solicitada uma alteração na forma como um fornecedor embalava os produtos adquiridos, pois o modelo utilizado danificava-se facilmente e afetava a qualidade do produto. Em outro processo de intervenção, foram enviados para uma empresa fornecedora um representante da engenharia e outro da ferramentaria com o objetivo de alterar a forma até então padronizada de armazenagem do aço utilizado por esse fornecedor. Houve também uma intervenção no processo produtivo de uma determinada empresa, com o intuito de alterar o método de injeção de uma “alma” de metal em uma determinada guarnição de borracha, de forma a assegurar a durabilidade necessária para o produto em condições normais de uso. Os casos concretos relatados acima representam intervenções realizadas nos processos produtivos ou logísticos dos fornecedores. Porém, conforme dito pelo respondente, na maioria das vezes a intervenção acontece nos processos de distribuição dos produtos acabados. Há casos em que, por força da necessidade de maior velocidade na entrega, é solicitado ao fornecedor que execute o transporte via modal

aéreo. Há também situações em que a função *compras* solicitou que as quantidades encomendadas fossem distribuídas com uma menor frequência de entrega, a fim de aumentar o volume de carga por operação de transporte do fornecedor e, como resultado, gerar um valor de frete menor para aquele item.

O setor de *compras* busca também abastecer o fornecedor de informações antecipadas sobre as futuras necessidades de insumos e componentes. O principal objetivo é permitir-lhe programar as atividades internas de forma a entregar em tempo hábil, com baixo risco de atrasos, a programação confirmada posteriormente. Espera-se do fornecedor que comuniquem em tempo hábil os problemas que porventura gerem possíveis atrasos na entrega das encomendas feitas:

*“A FIAT esse mês atrasou a programação. Conseqüentemente, a programação com o fornecedor também atrasou. Isso gerou atraso na atividade de aquisição dos produtos. Foi preciso negociar o prazo de entrega com o fornecedor de forma diferenciada. A receptividade da negociação do prazo de entrega por parte dos fornecedores ainda é desconhecida, mas alguns já afirmaram que essa situação gerou um atraso na aquisição de matéria-prima. Ou seja, a empresa teve um problema e precisou repassar esse problema adiante para os fornecedores, exigindo [deles] força de vontade para atender as datas. A maioria deverá conseguir atender as datas, e talvez um caso ou outro haverá problema, o que significa um aumento no risco de que haja ruptura na entrega para a FIAT, caso não se consiga um fornecedor alternativo”.*

Coube à função *compras* um papel importante nos processos de adaptação das atividades executadas internamente na empresa *Beta*, o que, de certo modo, afetou o conjunto de atividades desempenhadas pelos fornecedores. Ao solicitar alterações na forma de preenchimento dos formulários de solicitação de materiais, a função *compras* obteve como resultado a redução no índice de erros de solicitação. Tal fato aprimorou a qualidade do serviço executado por essa função, diminuindo, consequentemente, a incidência de alterações em pedidos que já estavam sendo processados pelos fornecedores. Além disso, houve o próprio aumento no desempenho interno, uma vez que o acompanhamento das requisições passou a ser realizado via sistema de informática, liberando os funcionários do setor de *compras* das tarefas associadas a esse rastreamento.

As ações de coordenação do conjunto de atividades realizadas pelos fornecedores e por *Beta* são influenciadas, principalmente, pelas exigências feitas pelo cliente. Na opinião do respondente, o rigor e o volume das exigências são amplos o suficiente para dificultar o seu cumprimento sem que haja colaboração por parte dos fornecedores. Essa influência do cliente motivou a existência de um outro tipo de coordenação, obtida a partir da troca de informações entre o funcionário responsável pela função *compras* e um funcionário em posto equivalente na principal empresa concorrente. Essa experiência levou o setor de *compras* da empresa *Beta* a implantar um determinado controle sobre um processo executado, que, sem tal compartilhamento, possivelmente não tivesse sido realizado. Mas esse tipo de coordenação não envolve um processo comumente realizado, mas sim depende do fator “sorte” para ocorrer:

*“O tempo na cadeia é corrido. A pressão por prazos atrapalha. Quando acontece [a troca de informações], é satisfatório”.*

A empresa entende que é possível aumentar o nível de coordenação das atividades na base de fornecedores, atingindo, até mesmo, os fornecedores dos fornecedores – ou subfornecedores, no jargão utilizado pelas empresas. O pré-requisito para esse possível aumento no nível de coordenação é a mudança de atitude da função *compras* nas empresas da cadeia automobilística. Segundo o respondente, a função *compras* deveria atuar de maneira mais agressiva, tanto interna quanto externamente.

No âmbito interno, foi sugerido que se intensifique a intervenção na estrutura de atividades administrativas, produtivas e de logística desempenhadas pela empresa *Beta*, o que gerará como consequência mais eficiência na execução do conjunto de atividades desempenhadas pelos fornecedores. No âmbito externo, o entrevistado sugere o aprofundamento da integração com os fornecedores, por meio de visitas freqüentes às instalações daqueles considerados estratégicos. Para isso, seria necessária a alocação de uma verba específica para esse fim, fato até hoje inexistente na empresa. Como referência, foi citada a tradicional forma de atuação do setor comercial nas empresas, de um modo geral, quando a realização de visitas aos clientes é feita de forma freqüente, a fim de que se conheça a estrutura de atividades e de recursos e, possivelmente, se intervenha no modo de execução de algumas atividades pela organização visitada. A finalidade dessas visitas é obter vantagens comerciais e de relacionamento entre a diáde. Por raciocínio similar, porém voltado para o conhecimento e avaliação do conjunto de

atividades desempenhadas e da estrutura de recursos possuídos pelos fornecedores, a função *compras* deveria atuar de maneira mais agressiva nos processos de coordenação das atividades desempenhadas na cadeia de suprimento:

*“A principal vantagem está na redução dos custos a ser obtida pela empresa”.*

#### 4.3.3. Empresa *Gama*

As atividades desempenhadas pela empresa *Gama*, na opinião do entrevistado, sofrem impactos relevantes a partir das condições impostas pelo seu principal cliente, a FIAT Automóveis. A primeira condição imposta é a obrigatoriedade de ter as instalações produtivas situadas em local próximo geograficamente da planta produtiva da empresa cliente. Segundo o entrevistado, a fim de atender a essa exigência e, ao mesmo tempo, usufruir de algum benefício relacionado a uma certa liberdade de escolha do local para a sua sede, foi feita uma sondagem do custo de mão-de-obra e dos benefícios fiscais e tributários oferecidos pelas cidades da Região Metropolitana de Belo Horizonte, onde se localiza a FIAT. Dessa forma, a empresa consegue atender às exigências logísticas da FIAT de suprimento *just-in-time* para determinados produtos, mantendo a melhor combinação possível de custo de mão-de-obra e benefícios tributários e fiscais.

A segunda condição relatada é a obrigatoriedade de que todos os fornecedores de sistemas similares ao produzido pela empresa *Gama* mantenham estoque em consignação<sup>11</sup> posicionado dentro da planta produtiva da FIAT. Dessa forma, essas empresas mantêm uma filial dentro das instalações da empresa cliente, onde funcionários mantidos pelo fornecedor monitoram o andamento da linha de produção de automóveis e abastecem essa linha de produção no exato momento em que os sistemas são exigidos – prática conhecida como “fornecimento seqüenciado”. O faturamento dos sistemas, que permite a emissão da duplicata de cobrança, somente acontece quando o sistema “entra” na linha de montagem. Por falta de espaço físico mais adequado, essa unidade avançada mantém estoque suficiente para apenas um dia de trabalho da montadora.

---

<sup>11</sup> Estoque em consignação consiste na manutenção de um estoque cuja propriedade pertença ao fornecedor, mas que esteja posicionado fisicamente nas instalações de uma empresa cliente, para pronto consumo ou revenda desse último. A transferência de propriedade e, portanto, a obrigatoriedade de pagamento somente acontecem no instante da necessidade por parte do cliente.

A terceira condição é a homologação obrigatória, executada pela montadora, de praticamente todos <sup>12</sup>os componentes e insumos utilizados pela empresa *Gama* para a montagem<sup>13</sup> do sistema fornecido ao cliente. Esse processo de homologação acaba definindo sempre um ou poucos fornecedores para os itens utilizados, restringindo de maneira considerável a liberdade de escolha dos fornecedores por parte das empresas sistêmicas, segundo o entrevistado. Essa política fragiliza a posição da empresa *Gama* na negociação com esses fornecedores. Tal fato reflete-se no preço “mais alto” pago, segundo o entrevistado. Além disso, gera um aumento no estoque da empresa, em virtude da obrigatoriedade de trabalhar com fornecedores que, segundo o respondente, não atendem às necessidades da empresa *Gama* relacionadas a prazo de entrega. Portanto, não seriam a primeira opção caso a escolha dependesse apenas do setor de *compras*. Como atenuante, a montadora FIAT homologa, qualifica e negocia os preços de aquisição com determinados fornecedores, em uma ação conhecida como *direct buy*:

*“[Essa estratégia] é uma realidade já existente na Europa, mas ainda pouco utilizada no Brasil”.*

Tais condições, combinadas com as rígidas exigências de qualidade, pontualidade e custo impostas pela montadora, motivam a empresa *Gama* a adotar uma forma de coordenação com os seus fornecedores que de outra maneira não ocorreria. Desse modo, as atividades de negociação entre as empresas passaram a incluir o tema consignação de estoques, como forma de repassar à base de fornecedores parte das rígidas condições impostas pelo principal cliente da *Gama*. A empresa já obteve êxito na negociação com um grande fornecedor e aguarda a adesão de um outro a partir de março, quando deverá entrar em funcionamento uma adaptação no sistema de informatização, necessária para permitir que o preço do produto objeto da consignação possa sofrer variações constantes de preço, uma vez que se trata de uma *commodity* com preço cotado em bolsa de mercadorias, sujeita, portanto, a várias alterações em seu valor. Com a entrada desse segundo fornecedor no sistema de consignação, a empresa terá atingido o índice de 35% de suas aquisições em sistema de consignação. A meta para o final desse ano é chegar a 40%.

---

<sup>12</sup> Segundo o entrevistado, apenas 10% do volume adquirido é feito em um ambiente de liberdade de escolha de fornecedor.

<sup>13</sup> A empresa “C” é uma montadora, uma vez que agrupa os componentes adquiridos em um único sistema, com uso intensivo de mão de obra.

Outra maneira adotada pela empresa para influenciar a forma como atividades são desempenhadas nas empresas fornecedoras está relacionada com o transporte de produtos. A empresa *Gama* passou a operar, em parceria com uma empresa transportadora, um depósito de materiais na cidade de São Paulo. Dessa forma, diversos fornecedores passaram a realizar as entregas nesse depósito, ao invés de distribuí-las diretamente para a sede do cliente, no estado de Minas Gerais. A principal motivação para essa decisão foi obter redução no custo de transporte:

*“Enviar a carga avulsa ou fracionada fica muito mais caro do que eu, como cliente, consolidar as cargas. Assumi o frete e ficou mais barato”.*

Além dessa estratégia, a empresa *Gama* alterou por diversas vezes a estratégia de transporte utilizada para produtos importados, de modo a atender aos prazos de entrega impostos pela montadora de automóveis:

*“A cadeia inteira gastou bem mais em logística para fazer isso [manter a montadora trabalhando sem interrupções na linha de montagem] funcionar. Fornecedor importado não aceita modificação antes do quarto mês. Teve que embarcar [pelo modal] aéreo o que era marítimo, alterar o M+2 e M+3 para aéreo e alterar volume no M+4 para conseguir cobrir [a produção]. A Europa para nas três primeiras semanas de agosto, e isso afetou todo o nosso planejamento, elevando os custos. Fazer isso nas importações é praxe. Nas [encomendas] nacionais, altero as entregas em mais 15 dias. Cheguei a ficar sem estoque para fechar o dia. Se o caminhão quebrasse no caminho, pararia a produção. Já parei internamente, mas nunca parei a montadora”.*

A empresa adota ainda a estratégia de não admitir contratos fechados de fornecimento, mas recorre a contratos abertos, cuja quantidade precisa somente ser confirmada um pouco antes do despacho da mercadoria. Tal fato ocorre nos contratos mantidos com a montadora FIAT. Portanto, significa mais uma política adotada com os fornecedores motivada pelas políticas impostas pelo principal cliente.

Não houve nenhum relato de alguma atividade desempenhada internamente na empresa *Gama* que tenha sido adaptada por influência de fornecedores externos e tampouco por influência dos responsáveis pela função *compras*. Essa função se limita a intervir apenas nas atividades

relacionadas a serviços de apoio à operação da empresa, terceirizando serviços antes executados internamente, tais como gestão da frota de veículos, informatização e gerenciamento de impressões.

#### 4.3.4. Empresa *Delta*

A empresa *Delta*, de forma similar ao relatado pelos demais sistemistas entrevistados neste estudo, também tem alterado a forma de execução das atividades relacionadas à distribuição dos produtos acabados. O seu principal cliente, a montadora FIAT Automóveis, impõe diversas e severas exigências quanto à execução dessas atividades, em virtude da implantação de práticas de produção enxuta, que requer entregas freqüentes, em lotes pequenos, diretamente na linha de produção e no momento exato da necessidade. Dessa forma, a empresa *Delta* arca com um custo logístico expressivo, o que tem motivado a empresa a considerar a mudança de sua planta produtiva para um local mais próximo da fábrica da FIAT – a planta atual está localizada a menos de 30 quilômetros da linha de produção da montadora de automóveis. Eventuais falhas no processo de distribuição poderiam levar a uma possível ruptura no abastecimento da linha de produção de automóveis, o que geraria como consequências a paralisação da montagem e a aplicação das sanções previstas em contrato – até mesmo financeiras, sob a forma de multa por ruptura no fluxo de materiais.

Tais obrigações contratuais exercem o poder de interferir no nível das exigências impostas aos fornecedores da empresa *Delta*, que também são cobrados a ter um alto índice de pontualidade em suas entregas. Houve um caso específico, ocorrido a partir da informação obtida pela função *compras* de que havia um problema relacionado ao desembaraço aduaneiro da matéria-prima utilizada por um fornecedor da empresa:

*“Compras intervém no processo, solicitando que o fornecedor assuma o ônus de contratar um escritório especializado em desembaraço aduaneiro e a realizar o frete de distribuição [por modal] aéreo, mais rápido mas mais caro do que o rodoviário”.*

Para a empresa, é uma atribuição da função *compras* detectar tais situações e pressionar o fornecedor, tomando atitudes que o obriguem a cumprir os compromissos de entrega assumidos. Os responsáveis pela função *compras* realizam freqüentemente o acompanhamento do pedido, geralmente quando faltam três dias para a entrega. Dessa

maneira, esperam poder detectar os problemas com antecedência suficiente para intervir no conjunto de atividades desempenhadas pelos fornecedores e evitar possíveis rupturas no abastecimento de componentes. Os problemas ocorridos foram avisados com antecedência suficiente para que houvesse a ação corretiva necessária em tempo, evitando rupturas no fornecimento. Isso demonstra que há pouca necessidade de que a empresa cliente interfira na execução das atividades desempenhadas pelos fornecedores. De forma similar, não há nenhuma situação em que algum fornecedor tenha interferido nas atividades desempenhadas pela empresa cliente. A causa desse baixo índice de coordenação de atividades entre as empresas é a baixa complexidade envolvida na transformação dos produtos fornecidos pela empresa sistemista à montadora.

A principal interferência na execução das atividades desempenhadas pelos fornecedores ocorre na comunicação do volume previsto de consumo em momentos futuros. Tais informações são baseadas nas previsões de mercado fornecidas pela FIAT e permitem que as empresas planejem e executem os processos de abastecimento e produção de forma antecipada.

#### 4.3.5. Empresa *Sigma*

A principal forma de intervenção da empresa nas atividades desempenhadas pelos fornecedores, segundo o relato do entrevistado, está na exigência de que eles efetuem investimentos constantes em aumento da capacidade produtiva:

*“Com nosso maior fornecedor, fazemos reuniões semanais para ajustar embalagens. Sinalizamos crescimento de mercado. Tem acontecido o investimento. Não há necessidade de nossa intervenção. Todos os fornecedores investiram, pois cresceram em média de 20 a 30%. Trabalharam domingo, se necessário, compraram máquinas. Sinalizamos para que investimentos sejam constantes”.*

Algumas intervenções diretas no processo produtivo do fornecedor são realizadas pela empresa *Sigma*, quando é necessário. Pelo que foi relatado, essas intervenções ocorrem com foco principal na capacidade de atendimento do fornecedor dos volumes requisitados pela empresa *Sigma*:

*“Buscamos ver se tem alguma gordura no processo, se tem algum gargalo na produção, se há algum problema de entrega”.*

No entanto, esse processo de intervenção ainda não está estruturado da forma como o respondente entende ser a ideal. O crescimento dos volumes de produção verificado nos últimos anos exige uma atuação mais eficaz da empresa *Sigma* perante os fornecedores, o que não vem ocorrendo.

Motivada pela necessidade de crescimento rápido de sua capacidade produtiva, a fim de atender às perspectivas de crescimento de mercado previstas para os próximos anos, a empresa está planejando a terceirização de atividades críticas em seu processo produtivo:

*“Nossa planta está saturada. Não tem mais para onde crescer. Teremos que externalizar produtos. Estamos caminhando para ser apenas uma montadora, ficar só com o know-how. Vamos terceirizar um gargalo, para continuarmos crescendo”.*

Tal processo de terceirização exigirá que a empresa invista de forma abrangente no desenvolvimento dos prováveis fornecedores dessas atividades:

*“Estamos buscando um fornecedor que injete e metalize o produto, o que historicamente sempre foi feito aqui. A tecnologia é alta, e o manuseio é crítico. Já há discussão ampla com um fornecedor de São Paulo e com o fornecedor europeu do maquinário. Estamos convencendo esse grupo a montar uma empresa para nos atender”.*

A empresa entende que esse processo de terceirização trará ganhos de performance para ela, uma vez que reduzirá a sua necessidade de investimento em aumento da capacidade produtiva:

*“A terceirização ocorrerá pela especialização do fornecedor e por ser necessário um alto investimento para expandir a produção interna. Investimos alto e continuaremos gerando gargalos futuros”.*

A empresa iniciou, ainda de forma preliminar, um programa de “mineirização” do parque de fornecedores nos moldes do que a montadora FIAT realizou nos últimos anos. Dessa forma, a

empresa entende que será facilitado o processo de acompanhamento dos trabalhos dos fornecedores, especialmente o controle dos mesmos:

*“Estamos evitando fazer cotação em São Paulo. Queremos fazer com que o que está sendo desenvolvido hoje seja feito em Minas Gerais. Aqui dá para visitar a empresa, cobrar, o controle aumenta. Estamos tentando mineirizar o parque de fornecedores”.*

#### **4.4. A função *compras* e a combinação entre os recursos internos e externos**

##### **4.4.1. Empresa *Alfa***

A performance da empresa *Alfa* é resultado principalmente da posse de recursos humanos qualificados combinada com alto investimento em equipamentos produtivos que sejam atualizados tecnologicamente. A existência de pessoal qualificado significa um capital intelectual importante, especialmente pelo fato de a empresa direcionar o foco da sua excelência em engenharia para as necessidades do cliente. Quanto aos equipamentos produtivos, o fato de a empresa pertencer a um grupo com atuação global – são mais de 600 subsidiárias em 36 países – é um fator capaz de contribuir com a capacidade de a empresa se manter atualizada em termos tecnológicos, uma vez que foi relatada a freqüente troca ou cessão de equipamentos entre as diversas subsidiárias em todo o planeta. O porte do grupo permite ainda que o mesmo opere sempre com o objetivo de ser líder nos mercados em que atua, como é o caso do fornecimento de determinados sistemas no setor automobilístico, até mesmo no caso da unidade analisada.

Para seu desempenho ser eficaz, a empresa conta com os recursos que estão em posse dos fornecedores. O recurso externo que mais impacta a performance da *Alfa* é a capacidade dos fornecedores em atender aos pedidos em prazos curtos e com pontualidade. Isso se deve às altas exigências impostas pelas montadoras de automóveis sobre os sistemistas. Os produtos adquiridos são também recursos externos valiosos, desde que fornecidos com uma condição comercial adequada e com qualidade compatível com a necessidade da empresa cliente.

A função *compras* na empresa *Alfa* gerencia a interface entre os recursos externos e internos da empresa com foco em garantir a capacidade de atendimento dos volumes necessários,

segundo os parâmetros estabelecidos de qualidade e preço. Sempre que há uma encomenda feita pela FIAT que supere o volume anteriormente estimado para aquele momento, ou sempre que houver algum problema de capacidade em algum fornecedor que venha a colocar em risco o fornecimento da empresa para a montadora de automóveis, a função *compras* reage buscando alternativas de fornecimento que possam suprir tal problema de capacidade:

*“Deixamos de lado o preço para olhar qualidade e prazo de entrega. Na hora do aperto, buscaremos outros fornecedores, mas procuramos valorizar sempre que possível o fornecedor tradicional”.*

A escolha dos fornecedores acontece a partir da análise da combinação de recursos que melhor atenda às necessidades da empresa *Alfa*. A capacidade em atender aos volumes requeridos e de ofertar produtos segundo determinados parâmetros de qualidade é o critério apontado pela função *compras* como sendo o mais utilizado para a escolha dos fornecedores. Segundo o relato do entrevistado:

*“Com certeza [a base de fornecedores é um recurso importante para a empresa]. Se for escolhido de qualquer forma, sem confiança, influencia no processo produtivo. Todos [os fornecedores] são analisados antes de fechar negócio, principalmente fornecedores de itens produtivos”.*

#### 4.4.2. Empresa *Beta*

A empresa passou por um processo de deterioração da sua condição financeira nos últimos anos. Tal situação afetou diretamente a sua estrutura produtiva e gerou a perda de pessoal qualificado, os dois recursos internos mais críticos para a performance da empresa. Há pouco mais de um ano, no entanto, a situação começou a ser revertida, com a aquisição da empresa por seus antigos proprietários e com o retorno da antiga diretoria. Novos equipamentos produtivos foram adquiridos, houve recomposição de pessoal com a qualificação necessária e aporte financeiro suficiente para sanar as dívidas com fornecedores. A partir desse momento, a empresa conseguiu recuperar a sua credibilidade perante a sua base de fornecedores e, principalmente, a montadora de automóveis, cuja insatisfação levou à quase total suspensão dos negócios com este fornecedor nos momentos mais críticos da crise financeira. Dessa maneira, a empresa pôde comunicar aos atores de sua rede de relacionamentos com os quais

mantém vínculo direto que estava restabelecendo a normalidade na posse de recursos críticos. Esse foi um papel fundamental da função *compras* desde a normalização das atividades, uma vez que a empresa já não possuía mais crédito para operar compras a prazo.

Em virtude das práticas de produção enxuta adotadas pelas montadoras, os fornecedores de primeira camada passaram a assumir compromissos de entregas em lotes menores, cada vez mais freqüentes e no momento exato da utilização dos sistemas e módulos na linha de montagem de veículos. Além disso, a redução no número de fornecedores diretos elevou de forma acentuada o volume de produtos adquiridos de cada fornecedor. Tal situação gerou aumento no nível de exigência sobre os fornecedores de segunda camada quanto à flexibilidade, pontualidade e capacidade produtiva.

A empresa *Beta* apontou que a capacidade produtiva suficiente para assegurar a entrega nas quantidades exigidas e no momento adequado é o principal recurso possuído pelos fornecedores:

*“Capacidade produtiva e de entrega é um recurso critico, capaz de afetar a performance [da empresa], porém é um ponto fraco dos fornecedores. Há dois meses um fornecedor teve que fazer um frete expresso. As peças saíram à meia-noite de domingo para chegar às 7 da manhã de segunda, a fim de não parar a linha [de montagem]”.*

O caso citado acima descreve a intervenção na forma de distribuição do fornecedor como uma das maneiras que *compras* utiliza em *Beta* para combinar os recursos internos com os recursos externos. Porém, o entrevistado aponta que tem havido falhas nesse processo de combinação, uma vez que situações como a descrita acima apresentam um alto potencial para gerar ruptura de fornecimento, o que colocará em risco o fornecimento à montadora. As penalidades impostas pelas montadoras em situações de ruptura de fornecimento são altas. Como forma de garantir um fluxo contínuo de produtos e evitar as rupturas, a função *compras* aponta para a necessidade de aumentar o nível de estoque de segurança, que se manteve em níveis baixos durante a crise financeira da empresa.

A empresa sustenta que grande parte dos fornecedores são parceiros, pois estiveram ao lado da empresa nos momentos de dificuldade financeira:

*“Com certeza [os fornecedores são um recurso importante para a empresa], pois o fornecedor não pode ser um simples fornecedor; tem que ser um parceiro. Grande parte dos nossos são parceiros estão com a empresa nos momentos de dificuldade. Têm buscado atender com alto grau de qualidade, de pontualidade na entrega e de qualidade no atendimento”.*

A busca de fornecedores pela certificação ISO sugerida pela empresa *Beta* demonstra um grau satisfatório de comprometimento para com a empresa cliente:

*“Fornecedores têm buscado se adequar à empresa. Nos últimos meses, em relação a certificado de qualidade, foi feito um trabalho com os fornecedores, e muitos deles buscaram se certificar. A certificação ISO é cara. Houve empenho dos fornecedores para se adequar”.*

Por fim, a empresa entende que os fornecedores afetam a sua performance e ajudam a sustentar a sua posição na cadeia de suprimentos:

*“Esse importante recurso afeta a qualidade do produto e a imagem da empresa no mercado, que é vista como fornecedora de qualidade e dentro do prazo”.*

#### 4.4.3. Empresa *Gama*

O principal recurso interno que a empresa detém é a sua conhecida competência em engenharia. Esse recurso é fundamental para assegurar a sua presença como fornecedor sistemista da montadora FIAT:

*“O produto é projetado pela empresa. A montadora não faz engenharia. Podemos sugerir modificações, desde que o produto seja homologado pela montadora. A FIAT sugeriu a migração de um item utilizado em um veículo para outro modelo. Nós abrimos o projeto para orçar e sugerimos que a montadora diminuisse a bitola do fio, o que foi acatado imediatamente”.*

Por sua vez, a empresa cita a capacidade produtiva dos fornecedores como sendo um recurso externo crítico:

*“A capacidade de fornecer com flexibilidade é crítica para nós, pois não conseguimos acompanhar as exigências da montadora sem formação de estoque, pois dependemos de componentes importados”.*

A falta de flexibilidade de seu mais importante fornecedor nacional, contudo, mostra que não apenas o longo *lead time* na aquisição de componentes importados gera a formação de estoque. Esse fornecedor, uma conhecida empresa multinacional, líder em seu mercado, somente aceita mudanças na programação dos pedidos se forem feitas com pelo menos noventa dias de antecedência:

*“A indústria automobilística brasileira é muito imediatista. Esse fornecedor [que não admite mudanças na programação faltando menos de 90 dias para a entrega] nos obriga a trabalhar com estoque, e esse estoque varia de acordo com a sazonalidade das vendas das montadoras. Além disso, somente para a família Palio são 200 part numbers que fornecemos. A variação de produtos é muito grande”.*

A empresa *Gama* mantém uma unidade localizada dentro da planta da FIAT, o seu principal cliente, com a finalidade de abastecer a linha de montagem de automóveis ininterruptamente. Essa condição de sistemista localizado dentro da planta do cliente gera o benefício de receber informações antecipadas sobre o mix de veículos a serem montados em um determinado período. A utilização dessas informações faz parte do trabalho da função *compras*, como uma maneira de combinar a necessidade que a empresa *Gama* tem de que os recursos externos possuídos pelos fornecedores sejam entregues a tempo de não interromper o seu processo produtivo. Com esse objetivo, a função *compras* acompanha os fornecedores atentamente, procurando intervir quando há riscos de atraso em entregas:

*“Compras está bem mais próximo da logística do que da engenharia. A aproximação de compras e logística pelo lado externo – com fornecedores – busca não deixar que nenhum problema comercial interfira no abastecimento. Não posso deixar parar em hipótese nenhuma”.*

Os fornecedores atuais da empresa seriam recursos mais importantes para a empresa *Gama* caso ela tivesse autonomia para escolhê-los:

*“Gostaria de ter mais liberdade na [gestão da] base de fornecedores, pois ela está definida pela montadora. Estar preso hoje com fornecedores determinados pela montadora gera problemas de preço e principalmente de entrega, o que gera formação de estoque. O fornecedor tem que atender esse crescimento de mercado, e a empresa não tem liberdade de trocar fornecedor”.*

#### 4.4.4. Empresa *Delta*

Assim como relatado pelas demais empresas pesquisadas neste estudo, a empresa *Delta* mantém-se na posição de fornecedor imediato das montadoras de automóveis pela sua capacidade em atender aos volumes requisitados segundo as condições impostas pela montadora. Isso significa uma alta flexibilidade produtiva, pois a comunicação sobre o mix de modelos que serão montados pela FIAT, por exemplo, é repassada com pouca antecedência.

Portanto, o seu principal recurso interno é a capacidade produtiva que possui, permitindo-lhe atender às requisições a um custo aceitável. A ausência de uma capacidade produtiva adequada levaria inevitavelmente à formação de estoque de produtos acabados em antecipação à necessidade, o que impactaria negativamente o custo dos produtos fornecidos, dificultando que se atinja as metas de custo elaboradas durante o projeto dos veículos.

Sob esse mesmo raciocínio, os fornecedores são escolhidos pela sua capacidade em atender aos requisitos de entrega e custo da empresa *Delta*. A capacidade produtiva do fornecedor é o principal recurso externo. Os componentes e insumos adquiridos pela empresa são de baixa complexidade tecnológica, e a escolha do fornecedor está fortemente relacionada a essa condição flexível de atendimento. A empresa possui em sua base de fornecedores duas empresas multinacionais reconhecidas no mercado pela sua competência e liderança de mercado. O fato de a empresa *Delta* ser cliente desses dois fornecedores e ser um fornecedor direto de duas montadoras de automóveis reforça a sua identidade, e isso conduz a um tratamento diferenciado dado pelos demais fornecedores, que disponibilizam recursos específicos – pessoal – para o atendimento da empresa *Delta*:

*“O respeito é maior, porque os fornecedores passam a disponibilizar recursos específicos – pessoal – para nos atender. Isso não aconteceria se não houvesse relacionamento nosso com esses fornecedores. Isso no ramo automotivo é muito forte.*

*Muda relacionamento com a FIAT, porque ela conhece as normas da empresa grande. Da mesma forma, quando falamos que fornecemos para a FIAT e PEUGEOUT, os fornecedores se encantam”.*

Fornecedores são entendidos pela empresa como um recurso crítico para o seu desempenho, pois a qualidade dos produtos e a velocidade de atendimento são capazes de alterar a capacidade competitiva da empresa *Delta*. Por essa razão, a empresa migrou de um relacionamento complicado, em que fornecedores eram considerados adversários comerciais, para um formato mais colaborativo.

#### 4.4.5. Empresa *Sigma*

A empresa *Sigma* reforça que o recurso interno crucial para a sua performance na cadeia automobilística é a capacidade de desenvolvimento de produtos e processos. Esses são os recursos necessários para que as montadoras avaliem e homologuem fornecedores desse tipo de sistema desenvolvido e montado por ela. Além disso, a marca da empresa, reconhecida como sendo um dos grandes grupos mundiais de autopeças, é um recurso importante para garantir acesso a um conjunto adequado de fornecedores e a projetos de desenvolvimento de veículos junto com as montadoras.

Quanto aos recursos críticos para a performance da empresa *Sigma* que estejam em poder dos fornecedores, o entrevistado aponta que a capacidade de fornecimento é crucial:

*“Nossa preocupação maior é com o abastecimento com qualidade adequada e custo que nos mantenha competitivos. É preciso garantir fluxo ininterrupto. Tivemos uma produção alta e não tivemos problemas com fornecedores, conseguiram nos atender”.*

Para assegurar que haja fornecimento ininterrupto de recursos adquiridos dos fornecedores, a empresa entende que a forma ideal de atuação é o monitoramento diário, a fim de detectar problemas com antecedência e atuar com o fornecedor para evitar a interrupção do fornecimento. Se necessário, um outro fornecedor será desenvolvido de maneira urgente, a fim de compensar essa falha de fornecimento:

*“Monitoramos diariamente com a logística. Se tiver problemas com material direto, ela reporta a compras para que possamos intervir no fornecedor. Se tiver problema*

*crônico, desenvolvemos outro fornecedor, transfere o nosso molde para outro fornecedor. Para todos os itens, têm duas fontes de abastecimento. Transferir molde significa uma medida de contenção”.*

Nesse sentido, a empresa enxerga que o potencial de problemas relacionados a abastecimento neste ano de 2008 é alto, uma vez que os volumes produzidos serão maiores:

*“Risco para 2008 é maior, pois a sinalização é de crescimento de 10% a 15%. Haverá reajuste de aço, gargalo de energia. Esse ano vai ser de um desafio geral para a indústria. Virão gargalos pesados no meio do ano”.*

#### **4.5. A função compras e o vínculo entre os atores**

##### **4.5.1. Empresa Alfa**

Para a empresa *Alfa*, sua identidade é formada pela combinação entre a especialização em produzir os itens que fornece à cadeia automobilística e a sua capacidade de investimento, fruto do porte financeiro do grupo controlador. Somente outras duas empresas instaladas no País são capazes de produzir os sistemas que são fornecidos para as montadoras pela empresa *Alfa*. Essa especialização possibilita que ela desempenhe uma seqüência de atividades de alto valor para a montadora, gerando produtos que podem ser entendidos como sendo raros pelo cliente. Além disso, a capacidade de investimento possibilita a instalação de plantas produtivas da empresa *Alfa* nos diversos mercados em que as montadoras de automóveis atuam, possibilitando a execução de atividades que se alinhem com as práticas de produção enxuta típicas da cadeia automobilística desde o fim da década passada:

*“Nós ocupamos espaço porque acompanhamos os clientes, não porque possuímos um diferencial em tecnologia. Somos considerados de grande porte no segmento automobilístico. Isso é uma vantagem para os fornecedores, pois o grupo e a marca são atraentes”.*

A identidade da empresa não é influenciada pelos fornecedores com os quais ela se relaciona:

*“Eles pouco afetam a nossa identidade. Ela vem totalmente da especialização, do porte e da marca da nossa empresa”.*

A explicação para esse fato está na ausência de complexidade dos produtos adquiridos, o que gera uma baixa dependência dos recursos específicos em posse dos fornecedores:

*“Os produtos comprados não são complexos. Fazemos o molde, e o fornecedor se entende da melhor forma”.*

Porém, a identidade da empresa é um fator de atratividade para uma boa parte dos seus fornecedores. Esses, em sua quase totalidade, são empresas de porte menor do que a empresa cliente, excetuando-se os fornecedores de matérias-primas. A função *compras* busca reforçar o vínculo entre os atores enfatizando essa identidade perante esse grupo de fornecedores, objetivando receber deles um tratamento diferenciado em termos de adaptação às atividades e disponibilização de recursos específicos:

*“Usar o nosso nome forte ajuda na tratativa. Uma vez que a empresa já é conhecida, ela recebe uma atenção maior. Tem um fornecedor cujo proprietário estudou a nossa empresa, sua história, etc. Ele tem bastante interesse no grupo e é capaz de abandonar outros projetos para nos atender. Os fornecedores atendem de forma diferenciada a nossa empresa pelo que ela é”.*

Quanto aos fornecedores de matéria-prima, a identidade da montadora de automóveis prevalece nos processos de negociação, a fim de garantir condições de fornecimento – preço, qualidade e prazo de entrega – que viabilizem a competitividade da cadeia de suprimento como um todo:

*“Fornecedores maiores somente em matéria-prima. Não há fragilidade em nossa estrutura, em virtude do porte desses fornecedores, pois a montadora usa o poder deles, esmagando o fornecedor”.*

Não há relato de projetos colaborativos sendo desenvolvidos com fornecedores de materiais diretos. A empresa apenas espera desses fornecedores atualização tecnológica e capacidade de entrega nos prazos estabelecidos:

*“Caso haja problemas no fornecedor, damos a ele a oportunidade de ele se desenvolver. Não apresentando evolução, buscamos outra fonte de fornecimento”.*

O único projeto colaborativo relatado pela função *compras* se refere ao desenvolvimento de um equipamento produtivo. Originalmente, tal equipamento seria importado da Espanha, porém a empresa decidiu iniciar um projeto colaborativo com um fornecedor nacional de máquinas e equipamentos para desenvolvê-lo no País. As duas partes realizam reuniões mensais para avaliar a viabilidade do projeto, uma vez que é necessário desenvolver uma matéria-prima específica para ser utilizada no processo produtivo deste novo equipamento.

Com o intuito de aprimorar as estratégias de *procurement* e melhorar a interação com os fornecedores, foi desenvolvido um portal baseado na Internet. Seu principal ganho foi reduzir o custo de transação nos processos de aquisição e aumentar a abrangência das cotações de preços:

*“Essa foi uma melhoria. Evita que o fornecedor receba papelada, email, etc. Ele entra no portal e responde às cotações. Quase 90% das nossas compras spot são realizadas pelo portal. Precisa, porém, de ajustes. É preciso implantar a programação de compras via portal. Hoje não é assim”.*

A empresa pretende reduzir a sua base de fornecedores para os próximos anos. A unidade estudada foi inaugurada há nove anos e a sua base de fornecedores não parou de crescer desde então. Porém, há uma perspectiva real de que se consiga cumprir a meta de redução, uma vez que os próprios fornecedores estão procurando a empresa com propostas de ampliação da linha de produtos fornecidos:

*“Pretendemos reduzir a base de fornecedores. Quem trabalha com ferramenta, por exemplo, e está tendo a noção de que há enxugamento de fornecedor, começa a desenvolver linha de materiais elétricos, e a nossa empresa apóia esse tipo de fenômeno. Para isso, passamos as informações necessárias para o fornecedor se desenvolver e ampliar a linha de produtos fornecidos”.*

Para a empresa, um bom relacionamento se reflete no atendimento dado pelo fornecedor à empresa cliente em preço, qualidade de produto, prazos mais curtos de entrega e frete pago, dentre outros. Além disso, há a questão da ampliação do canal de comunicação entre as empresas:

*“Onde ganhamos? Bom relacionamento se traduz no uso da verdade, que vem em primeiro lugar. O fornecedor tem canal aberto para avisar os problemas. No dia-a-dia, freqüentemente acontecem problemas, e os fornecedores costumam avisar com antecedência”.*

O alinhamento estratégico da cadeia de suprimentos automobilística depende da qualidade do relacionamento mantido entre o fornecedor e a empresa *Alfa*, cujo sucesso depende, em grande medida, da forma como o fornecedor atua no relacionamento:

*“Se o fornecedor melhora a qualidade do relacionamento, a empresa se qualifica para atender ao cliente da melhor forma possível”.*

#### 4.5.3. Empresa *Beta*

A identidade da empresa *Beta* é caracterizada principalmente pela sua posição na cadeia de suprimentos, ou seja, o fato de ser fornecedor sistemista de algumas montadoras de automóveis, especialmente a FIAT. Esse fato gera um atrativo para o grupo de fornecedores com os quais a empresa mantém relacionamentos de negócios. Porém, não há influência desses fornecedores na identidade da empresa:

*“Hoje, os fornecedores enxergam a posição na cadeia e a capacidade de gestão como sendo a identidade da empresa. Essa identidade não é afetada pelos fornecedores, mas sim fruto de questões internas”.*

O produto fornecido não possui alta complexidade tecnológica, podendo ser facilmente produzido por outras empresas. Além disso, a empresa não possui uma marca forte e tampouco faz parte de um grupo poderoso e com atuação global. Há cerca de um ano, experimentava uma grave crise financeira e administrativa, o que quase causou o rompimento das relações comerciais com a FIAT, o seu principal cliente. Perante a FIAT, a empresa era vista como tendo uma direção confiável, sendo uma das pioneiras em negócios automotivos com a montadora italiana no País. Por algum tempo, a empresa pertenceu a um outro grupo, mas voltou recentemente ao controle de seu antigo empreendedor:

*“Nossa identidade principal é a influência que temos com a diretoria da FIAT, e os proprietários e o diretor que temos. Eles foram pioneiros no fornecimento para a FIAT*

*no Brasil. O diretor atual veio de outras empresas e é uma pessoa influente. Consegue fazer um diferencial. A FIAT nos enxerga pelo potencial de gestão da empresa, por ter reestruturado a empresa duas vezes, há muitos anos e agora, há um ano. Os fornecedores também enxergam esse histórico da empresa”.*

O setor de *compras* busca reforçar perante a sua base de fornecedores essas duas características que definem a identidade da empresa. Dessa forma, conseguiu, recentemente, recuperar o crédito da empresa com os fornecedores para efetuar compras a prazo:

*“Além de tudo, mostramos na prática que poderíamos pagar em dia, o que aconteceu. Os fornecedores já assimilaram o trabalho de convencimento para o resgate da confiabilidade da empresa. Agendamos visitas de todos os fornecedores para mostrar a aquisição de novas máquinas. Isso teve um peso muito forte no resgate do crédito. Viram que havia investimento”.*

A empresa trabalha com dois grupos de fornecedores estratégicos para o seu negócio. O primeiro é formado por aqueles que provêm as principais matérias-primas, composto de três empresas:

*“Temos três fornecedores em especial que possuem uma marca forte, cuja capacidade produtiva é reconhecida. A nossa empresa é um grão de areia para eles. Apenas parte de sua força vem da cadeia automobilística. Um deles é também fornecedor direto da montadora, mas não é nosso concorrente. Essas três empresas são menos parceiras do que as menores, pelo fato de serem multinacionais”.*

Um desses fornecedores citados tem sido uma fonte de problemas para a empresa. Ela tem tentado buscar um fornecedor alternativo, mas, devido ao alto grau de especialização do processo produtivo dessa matéria-prima, não há como participar diretamente no desenvolvimento da capacidade desse fornecedor alternativo. A falta dessa matéria-prima impacta até mesmo a FIAT:

*“A FIAT tem ajudado no relacionamento com esse fornecedor complicado, mas espera-se que possa melhorar esse contato. Esperamos que ela possa adquirir essa matéria prima diretamente. Mas não há nenhum movimento nesse sentido até então”.*

O segundo grupo é formado pelos demais fornecedores estratégicos. São considerados mais colaborativos pela empresa, pois reconhecem a identidade possuída por ela na cadeia automobilística:

*“Os demais estratégicos também fornecem para os concorrentes. Nós os vemos hoje como parceiros. São fornecedores nacionais. São flexíveis, sabem entender as necessidades e buscarão fazer o melhor, mesmo que não consigam atender a 100% das nossas necessidades”.*

A empresa não interfere no processo produtivo ou de desenvolvimento de produtos desse grupo de fornecedores, mesmo que seja no sentido de aprimorar a capacidade produtiva, considerado pela empresa como sendo o principal recurso externo:

*“Alguns casos podem ser melhorados, mais de processo administrativo, logístico e trâmite da documentação. Nossa forma de intervenção nos fornecedores é através das nossas exigências de atendimento no prazo, etc. O fornecedor não cria produtos em colaboração; apenas informa o prazo para o desenvolvimento”.*

O único projeto colaborativo no qual a empresa se envolveu com a base de fornecedores nos últimos anos se iniciou a partir de uma decisão de internalização de um produto adquirido externamente. A decisão se mostrou viável financeiramente, mas era preciso que esse fornecedor indicasse um fornecedor para o molde necessário para a produção da peça:

*“O próprio fornecedor recomendou o subfornecedor para fornecimento do molde. O seu objetivo era reforçar o seu interesse em ampliar as atividades comerciais com a nossa empresa. Ele sabe que novos produtos virão, novas propostas virão. Mas nesse momento ele está perdendo o fornecimento de um produto”.*

A função *compras* possui um baixo nível de integração com as funções *comercial* e *qualidade* na empresa, o que prejudica a interação com a base de fornecedores:

*“Compras deve atuar mais externo, sair da empresa, ir ao fornecedor. Deveria ter uma parceria nesse sentido com qualidade e um pouco com o comercial”.*

Além disso, há escassez de recursos para que a função *compras* atue mais próxima dos fornecedores, possivelmente em função da crise financeira atravessada pela empresa:

*“A diretoria deveria disponibilizar recursos nesse sentido [possibilitar uma maior interação com os fornecedores]. Aproximadamente 80% dos nossos fornecedores estão em São Paulo. Seria bom que um grupo de experts da empresa pudesse auditá-los, certificar se o que eles anunciam realmente existe em sua fábrica”.*

Os relacionamentos estabelecidos pela empresa com seus fornecedores possibilitam o aprimoramento da oferta de recursos por parte desses últimos, especialmente o desenvolvimento de produtos, novos leiautes e novas embalagens. Além disso, permite que o fornecedor aprimore a qualidade de atendimento aos seus clientes.

Quanto ao efeito provocado pelos relacionamentos estabelecidos na performance da empresa *Beta*, eles geram resultados associados com a redução do custo e a melhoria da qualidade dos produtos adquiridos:

*“Tem havido redução de custo. A empresa tem buscado isso, além da qualidade dos processos internos. Compras consegue melhorar a performance interna da empresa com redução de custo, e a produção consegue o produto com um pouco mais de qualidade”.*

O alinhamento estratégico da cadeia de suprimentos automobilística precisa melhorar, a fim de permitir que os ganhos de produtividade obtidos possam chegar aos demais membros dessa cadeia. A solução para essa melhoria está no investimento interno:

*“O alinhamento pode melhorar, tem que melhorar, justamente pelo crescimento da cadeia automotiva. Quem não melhorar não consegue acompanhar o principal [a FIAT]. O caminho para melhorar é o investimento. Tem que acreditar no retorno do investimento, tem que investir na hora certa, mesmo que o retorno não seja imediato. Falo de investimento na estrutura interna da empresa para atender à capacidade do cliente – prédio, estrutura, veículos, etc.”.*

Quanto aos fornecedores, a sugestão é que aprimorem também o seu processo produtivo, investindo internamente. Caso contrário não conseguirão acompanhar o crescimento do volume vivido pela cadeia automobilística:

*“Os fornecedores foram comunicados do aumento da capacidade produtiva do cliente. Sugerimos que investissem em equipamentos, maquinário e capacidade de pessoal. Foi dado um alerta para os fornecedores”.*

#### 4.5.3. Empresa *Gama*

A identidade da empresa *Gama* se configura por meio da sua especialização em engenharia de ponta. Esse fato permite que ela concorra diretamente pela posição de sistemista com empresas de maior porte e que são fabricantes de componentes. A *Gama* não fabrica componentes; apenas monta os sistemas, comprando os componentes dessas empresas concorrentes:

*“Somos os menores, mas nos apegamos à engenharia de ponta. A empresa Y [empresa simultaneamente fornecedora e concorrente, cujo nome foi omitido], quando cota para a montadora, o componente deles é custo, não preço. Para a nossa empresa, o componente de Y é preço, e temos ainda que concorrer com eles no fornecimento. Mas nossa fabrica é enxuta. Possuímos engenharia proativa”.*

A montadora reconhece essa identidade, e esse é o único fato que possibilita à empresa manter-se como um fornecedor direto, mesmo tendo que adquirir componentes de seus competidores. Estes últimos, por sua vez, reconhecem a identidade da montadora como sendo o grande trunfo mantido pela empresa *Gama* para justificar a sua posição na cadeia de suprimentos:

*“Se depender de nossa base de fornecedores, haveria conflito de interesses, e nós sairíamos do mercado. A importância da base é pequena para a formação da nossa identidade”.*

Como a montadora homologa os componentes adquiridos pela empresa *Gama* – essa é a situação para 90% de suas aquisições –, a identidade reconhecida pelos fornecedores é a da montadora. Uma vez homologado, um fornecedor passa a ter estabilidade no fornecimento. Dessa forma, a tarefa de comunicar a identidade da empresa perante seus fornecedores torna-se restrita. A função *compras* age de forma bastante discreta no sentido de aumentar a interação com os fornecedores, por meio da comunicação da identidade da empresa:

*“É diferente. O trunfo [a possibilidade de utilizar a identidade da empresa] é junto ao cliente. Nós não vamos ao mercado buscar fornecedores; eles é quem vêm atrás da empresa, pela homologação junto a Fiat. Fornecer para a nossa empresa não é o trunfo, mas sim fornecer para a montadora”.*

Essa situação gera certo descompromisso da empresa *Gama* com relação ao desenvolvimento da qualidade e da capacidade do fornecedor:

*“O componentista ganha quando ele consegue exclusividade de fornecimento do produto. Portanto, ele corre atrás e se incube de conseguir qualidade”.*

Esse descompromisso, associado com as exigências pesadas impostas pela montadora quanto a preço e prazo de entrega, resulta em um relacionamento, muitas vezes, pautado pelo uso do poder conferido pela posição de sistemista na cadeia automobilística:

*“A montadora impõe condições que não são possíveis de recuperar via preço. Portanto, temos que tomar ações para ajudar. Forçamos muito em condição de pagamento junto ao fornecedor, e passamos a trabalhar com consignação”.*

A empresa utiliza a identidade conquistada pela sua posição na cadeia de suprimentos para conseguir novos clientes:

*“Somos fornecedores da Magneti-Marelli<sup>14</sup> porque a FIAT nos indicou. Ela abriu as portas. Ser homologado em uma montadora gera uma visão por parte das outras empresas diferente daquele que só fornece para linha branca<sup>15</sup>, por exemplo”.*

A empresa realizou alguns projetos colaborativos para o desenvolvimento de novos produtos com três de seus fornecedores. O primeiro caso se desenvolveu a partir de uma idéia proposta pela empresa *Gama*, que buscou um fornecedor que desenvolvesse em conjunto com ela determinado componente. O projeto resultou na homologação do item pela montadora. O segundo caso relatado surgiu a partir do interesse de um fornecedor em desenvolver uma

---

<sup>14</sup> A Magneti-Marelli é um grupo internacional, com sede na Itália, envolvido com o design e produção de sistemas e componentes de alta tecnologia para o mercado automobilístico. Está presente em 16 países com 55 unidades produtivas.

<sup>15</sup> “Linha branca” é como são conhecidos os produtos eletro-eletrônicos voltados para uso no lar – também conhecidos como “eletrodomésticos”. Como exemplo, geladeiras, freezers, lavadoras de roupas e louças.

solução nacional que pudesse substituir um componente importado e gerar uma homologação pela montadora. Desenvolveram em conjunto o modelo do componente, e o resultado também foi satisfatório. Essas ações costumam acontecer por iniciativa dos fornecedores:

*“Na maioria das vezes, o fornecedor vem, pois eles também têm que homologar os componentes deles, e mantêm residentes dentro das montadoras, uma tendência reforçada com o direct buy”.*

Os projetos colaborativos somente são levados adiante se houver viabilidade financeira. Esse é o papel de *compras* nesses casos:

*“O papel de compras se resume à primeira fase, da viabilidade econômica. Só se toca para frente um projeto se tiver viabilidade econômica. Para conseguir homologar na montadora, tem que mostrar a cenoura para ela, senão não anda. O papel de compras é viabilizar a redução de custos, para, em seguida, o comercial comunicar”.*

A empresa entende que a interação com os fornecedores fica prejudicada a partir da decisão da montadora de homologar os componentes utilizados no sistema fornecido pela empresa *Gama* a ela. A solução seria que a sistemista conquistasse o direito de homologar os seus fornecedores, mas a montadora não parece disposta a terceirizar essa atividade.

*“Não há alinhamento na cadeia automobilística. Nós estamos na frente da montadora, pois temos regras mais claras com os fornecedores do que as montadoras têm conosco. A relação do fornecedor com o subfornecedor é de maior parceria do que a relação da montadora com o fornecedor imediato”.*

#### 4.5.4. Empresa *Delta*

A empresa possui uma identidade baseada no seu principal recurso: a capacidade produtiva. Os produtos fornecidos por ela são considerados de baixa complexidade tecnológica, como também os produtos adquiridos de seus fornecedores. Para os fornecedores, porém, a identidade mais evidente se relaciona com a posição de sistemista que ocupa na cadeia de suprimentos.

A baixa complexidade tecnológica resulta em um envolvimento quase nulo da empresa no desenvolvimento de produtos, tanto fornecidos ao cliente quanto adquiridos de seus fornecedores.

*“Não há projeto cooperativo. Quando participamos do desenvolvimento do Punto<sup>16</sup>, apenas fomos avisados que a dimensão das peças iria mudar. Talvez mude também a cor, mas é só isso. Não há projeto cooperativo”.*

Os fornecedores da empresa *Delta* afetam a sua identidade quando são empresas reconhecidas no mercado. O fato de haver dois fornecedores que se enquadram nessa característica é utilizado pela função *compras* para comunicar essa identidade a outras empresas com as quais mantenha algum tipo de vínculo:

*“Comunicamos o fato de sermos fornecedor da FIAT e cliente da BASF e da 3M. A informação sobre o faturamento da empresa também ajuda. Falar que trabalhamos em três turnos, tudo isso diferencia”.*

Não tem havido insatisfação quanto a desempenho dos fornecedores em relação ao atendimento adequado às especificações, cumprimento dos prazos de entrega, qualidade e preço de matéria-prima. Dessa forma, ações de desenvolvimento de fornecedores não foram verificadas nos últimos anos.

Porém, a função *compras* deveria possuir maior número de pessoas atuando, de forma a aprimorar os processos de mensuração de performance e a interação com os fornecedores.

*“Transferimos a gestão do estoque de compras para a logística, e isso permitiu o aumento do estoque, o que foi uma boa coisa. Mas há o que melhorar na gestão do estoque”.*

O alinhamento estratégico da cadeia de suprimentos tem sido atingido a partir do alcance dos objetivos da empresa *Delta*:

---

<sup>16</sup> Novo modelo lançado pela FIAT, em 2007, no mercado brasileiro.

*“Objetivo da empresa tem sido atingido, e é colocar o material na data prevista dentro de casa, com a qualidade correta e com bom relacionamento com o fornecedor”.*

#### 4.5.5. Empresa *Sigma*

A identidade da empresa *Sigma* está diretamente vinculada à sua capacidade em desenvolver sistemas automotivos e atender de forma confiável aos volumes requisitados pelas montadoras. Dessa maneira, a empresa assegura que a base de fornecedores fará os investimentos que sejam necessários para atendê-la sem rupturas ou problemas de qualidade:

*“O volume de compra que ela pode propiciar é alto, e o fornecedor enxerga essa característica”.*

Atualmente, a base de fornecedores da empresa não afeta a sua identidade, uma vez que é formada por empresas de pequeno porte e que pouco contribuem para a capacidade de desenvolvimento de sistemas da empresa *Sigma*. O projeto de terceirização de atividades críticas, que está em vias de ser iniciado, cuja implantação dependerá de um bem sucedido processo de desenvolvimento da capacidade de alguns fornecedores, poderá alterar esse cenário, uma vez que a empresa se tornará mais dependente da especialização a ser oferecida pelos fornecedores.

A função *compras* possui uma preocupação evidente de utilizar essa identidade perante a base de fornecedores, com foco na obtenção de abastecimento contínuo e melhores condições comerciais:

*“Pressão para abastecimento e controle de custo é principal [forma de uso da identidade da empresa junto aos fornecedores]. Nós temos um volume de compra que gera um poder de negociação para controle de preço forte”.*

Não há projetos colaborativos desenvolvidos com os fornecedores para aprimorar produtos ou processos. Há, no entanto, um entendimento por parte da empresa de que tais projetos são importantes e que um trabalho estruturado nesse sentido deverá ser implantado gradualmente:

*“Nosso produto afeta a estética [dos automóveis]. Portanto, são críticos. E estamos tentando entender como o fornecedor poderia ajudar-nos. Vamos trazê-los para dentro da empresa, a fim de discutir o que poderá ser feito. Hoje, não tem um trabalho estruturado”.*

A empresa *Sigma* entende que os relacionamentos mantidos na *network* são independentes uns dos outros, não havendo nenhum tipo de interferência de um relacionamento em outro. O padrão de relacionamento mantido por ela com a base de fornecedores é o mesmo, independentemente da empresa com a qual se relaciona:

*“Relacionamentos são independentes, não afeta diretamente [um relacionamento a outro]. A tratativa com todos é a mesma. Não levamos nada para o subjetivo. Uma empresa pode ser ótima para a logística, porque entrega, mas ser péssima para qualidade. Temos que ter meios de controle para ver se são aptos. Por isso, não diferenciamos as empresas”.*

Os relacionamentos mantidos com os fornecedores não alteram a capacidade de inovação da empresa:

*“A empresa inova por ela, pela exigência de mercado, por ser mundial e ter acesso à tecnologia lá fora, não pelo grupo de fornecedores”.*

A qualidade da atual base de fornecedores impede que a empresa possa expandir o alinhamento estratégico da cadeia de suprimento automobilística. Há uma baixa capacidade financeira nas empresas de segunda camada, o que afeta a condição de repassar algumas estratégias utilizadas pelas montadoras, como o suprimento enxuto, por exemplo:

*“Estamos tentando reduzir giro de estoque. Estamos trabalhando para aumentar a consignação dos estoques, repor somente o que vendeu. É um reflexo [das práticas] da montadora. Pela qualidade dos fornecedores, não dá para trabalhar just in time. Consignado é forma de abaixar estoque e garantir fornecimento, principalmente em produtos de alto valor agregado”.*

## 5. ANÁLISE CONJUNTA DOS CASOS

### 5.1. Características gerais das empresas estudadas

Uma consequência direta do critério de amostragem utilizado foi o fato de todas as unidades de análise terem como principal cliente a FIAT Automóveis. Portanto, as respostas e, naturalmente, a análise dos casos foram produzidas tendo como referência a governança exercida pela montadora italiana. Por mais que algumas empresas atendam também a outras montadoras ou ao mercado de reposição, o seu conjunto de atividades, a sua estrutura de recursos e o vínculo com os seus fornecedores sofrem uma influência direta e predominante do vínculo mantido com a montadora FIAT, bem como do conjunto de atividades e da estrutura de recursos mantidos por ela.

As plantas produtivas visitadas localizam-se no cinturão de fornecedores criado pela FIAT, atendendo ao projeto desenvolvido pela montadora de mineirização da base de fornecedores. A proximidade geográfica com a montadora é a principal motivação de cada uma das empresas para justificar sua decisão de se instalar no estado de Minas Gerais. Dessa forma, a empresa *Alfa* instalou-se no estado em atendimento à estratégia de mineirização dos fornecedores da FIAT; a empresa *Beta* surgiu em consequência da existência da FIAT, e por isso localiza-se próxima à montadora; e as empresas *Gama*, *Delta* e *Sigma* são *follow-sourcing*<sup>17</sup> da montadora (TAB. 2).

Tabela 2 – Características das empresas pesquisadas.

	<i>Alfa</i>	<i>Beta</i>	<i>Gama</i>	<i>Delta</i>	<i>Sigma</i>
<b>Origem</b>	Europa	Brasil	Europa	Europa	Europa
<b>Funcionários</b>	400	300	2000	540	600
<b>Fornecedores</b>	200	120	65	80	100
<b>Comportamento da base (em tamanho)</b>	Aumento	Redução	Aumento	Aumento	Aumento
<b>Tempo de existência da unidade (em anos)</b>	9	20	10	10	10

Fonte: Dados da pesquisa.

<sup>17</sup> *Follow-sourcing* são empresas fornecedoras que adotam a estratégia de implantar unidades produtivas nos mercados aonde os seus clientes estratégicos se localizam. Tais decisões surgem por iniciativa do fornecedor ou, como em muitos casos, por imposição da empresa cliente.

Quase todas as empresas apontaram que houve crescimento no tamanho da base de fornecedores nos últimos anos. Tal quadro contradiz uma tendência aponta por Monczka *et al* (2002), que afirmam haver motivação suficiente para que as empresas, de um modo geral, adotem processos de redução do tamanho da base de fornecedores. Os autores apontam como principais benefícios desta tendência o aumento na qualidade do relacionamento estabelecido com os fornecedores, aumento no volume adquirido médio por fornecedor – e os consequentes benefícios associados à economia de escala gerada por este novo volume – e uma provável redução do risco no fornecimento.

Esse aumento na base de fornecedores reflete o pouco tempo de maturação das unidades pesquisadas, que ainda experimentam uma fase de crescimento endógeno. Prova disso é o caso da empresa *Beta*, a única a ter adotado uma política de redução da base de fornecedores. Quando se verifica o tempo de existência da unidade pesquisada, ela possui o dobro do tempo de existência em relação às demais – quase vinte anos.

## **5.2. A função *compras* e a coordenação das atividades desempenhadas pelos fornecedores**

O aumento do nível de exigências das montadoras em relação à performance dos sistemistas é o principal fator a interferir na forma como estes desempenham as suas atividades internas, segundo as cinco empresas pesquisadas. Os fatores que levaram a esse novo conjunto de exigências são: a política de hierarquização da base de fornecedores adotada pelas montadoras; e o consequente aumento no nível de integração entre essas empresas e os sistemistas. Dessa forma, as empresas sistemistas tiveram que adaptar as suas atividades internas às atividades executadas pela montadora, a fim de criar uma complementaridade na cadeia de atividades que compõe a produção de um automóvel. A empresa *Gama*, por exemplo, precisou criar uma filial dentro da planta produtiva da FIAT, a fim de manter um estoque suficiente para o atendimento seqüenciado ao longo de um dia de trabalho da montadora.

Naturalmente, essas exigências afetam de alguma maneira as expectativas de desempenho incidentes sobre os fornecedores de componentes. Porém, o que se percebe é que a adoção das práticas enxutas de produção e suprimento pelas montadoras ainda continua sendo o principal mecanismo de coordenação das atividades desempenhadas por seus subfornecedores – os

fornecedores diretos dos sistemistas. Os relatos obtidos apontam que a expectativa que predomina nas empresas entrevistadas é de que os seus fornecedores busquem, por sua própria conta, adaptar-se às exigências de desempenho impostas pelos sistemistas nos processos de fornecimento. Essas exigências já estariam, até mesmo, institucionalizadas no ambiente da cadeia de suprimento, uma vez que são um reflexo das práticas de produção e suprimento enxuto das montadoras.

A conexão entre as atividades internas e aquelas desempenhadas pelos fornecedores é um fator de produtividade das empresas envolvidas, capaz de afetar a performance de ambas e de toda a rede (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995). Tais conexões representam uma forma de coordenação que gerará a otimização na exploração dos recursos disponíveis. Como a efetividade de uma estratégia de *compras* está diretamente associada à gestão da base de fornecedores, com o intuito de obter recursos externos que apóiem a busca por consistência entre as capacidades internas e a vantagem competitiva procurada pela empresa (MONCZKA *et al*, 2002), faz-se necessário que essa função atue diretamente na coordenação da execução das atividades internas e externas.

A função *compras* nas empresas pesquisadas tem uma atuação discreta na coordenação das atividades desempenhadas pelos fornecedores. Ela se encarrega, na maior parte das vezes, de acompanhar o desempenho de entrega do fornecedor, a fim de identificar algum possível atraso que possa vir a paralisar as atividades do sistemista. Essa inferência surge pela constatação de que duas empresas – *Alfa* e *Beta* – não consideram ser natural qualquer intervenção por parte delas na forma de execução das atividades pelos seus fornecedores, resumindo-se a algumas ações pontuais de intervenção em processos logísticos ou produtivos. As empresas *Beta* e *Sigma* apontam, ainda, que o principal mecanismo de coordenação utilizado é a imposição de exigências aos fornecedores similares às impostas pela FIAT a ela. Seguindo essa mesma linha, a empresa *Delta* aponta como principal mecanismo de coordenação a comunicação dos volumes e prazos de entrega. Conforme reconhece o respondente, essa é uma iniciativa creditada à montadora FIAT, ficando a *Delta* com a tarefa de apenas replicar a informação o mais rápido possível.

O caso mais explícito de intervenção das exigências impostas pela montadora na forma de coordenação das atividades desempenhadas pelos fornecedores é o da empresa *Gama*. Como consequência da política de homologação de componentes adotada pela montadora, ficou

limitada a capacidade de atuação da função *compras* dessa empresa nos processos de negociação comercial, seleção e avaliação de fornecedores. Por esse motivo, a empresa pleiteia à montadora autonomia na concessão dessas homologações. Dessa forma, conclui-se que a coordenação das atividades é executada principalmente pela montadora, de uma forma indireta, sendo fruto de sua identidade na cadeia automobilística.

Esta atuação discreta da função *compras* contraria, portanto, a expectativa de utilização desta função para a coordenação das atividades desempenhadas por fornecedores, especialmente aqueles considerados estratégicos, em ambientes competitivos – a indústria automobilística pode ser assim caracterizada.

Quando há alguma ação de coordenação efetivamente implantada pelas empresas sistemistas, a principal motivação é a redução dos custos dos componentes adquiridos. É com esse objetivo que a empresa *Alfa* está implantando um sistema de coleta *milk run* com fornecedores, assumindo o gerenciamento e o custo do transporte nesses casos, em troca de descontos no preço de aquisição dos componentes. Tal fato demonstra a existência de um processo de ajuste mútuo nas atividades desempenhadas, conhecido como adaptação (SKJOETT-LARSEN, 1999), que surge como um meio de melhor explorar os recursos disponíveis e aprimorar a performance das empresas (GADDE e HAKANSSON, 2001). Com objetivo similar, a empresa *Gama* implantou um depósito em São Paulo, em conjunto com uma transportadora terceirizada, a fim de reduzir o custo de transporte, mediante a consolidação das cargas recebidas dos fornecedores. Nessa situação, a empresa passou a desempenhar um novo conjunto de atividades internas – o gerenciamento da logística de suprimento, por exemplo – desincumbindo os fornecedores da execução de algumas atividades, com o intuito de aprimorar sua performance pela redução dos custos e do *lead time* de ressuprimento.

Outra motivação importante presente nos processos de coordenação consiste em assegurar o cumprimento de prazos de entrega, um critério de desempenho razoavelmente sensível para as empresas sistemistas, uma vez que as montadoras operam em ambientes de gestão enxuta da produção e do fornecimento. As empresas *Beta* e *Delta*, por exemplo, relatam a prática de interferir nas atividades de distribuição dos fornecedores quando há urgência em alguma entrega específica. A empresa *Sigma* relata que, diante da evidência de uma possível ruptura

de fornecimento, os moldes serão transferidos para outro fornecedor que consiga entregar os componentes no prazo necessário.

Relacionamentos caracterizados por um considerável nível de envolvimento entre empresas prevêem mudanças cotidianas na execução das atividades internas, em busca de racionalização na forma como elas são executadas, facilitando o processo de coordenação com as atividades externa (GADDE e HAKANSSON, 2001). Nesse estudo, a busca pela racionalização interna foi apontada apenas no caso da empresa *Alfa*, que criou um portal de compras na Internet. O objetivo desse portal é padronizar os procedimentos das atividades de *procurement* e reduzir os custos de transação. Nenhuma das outras quatro empresas, no entanto, relatou ter identificado a necessidade de alterar a execução das atividades internas de *procurement*, a fim de racionalizar a sua execução.

Da mesma maneira, mudanças constantes em atividades produtivas, fruto de interação entre os atores, são um indicador relevante da existência de coordenação entre as atividades desempenhadas por duas empresas em um relacionamento (FORD *et al.*, 2003). A maior parte dos desenvolvimentos técnicos não deve ter sua origem localizada em empresas de forma individual, mas principalmente em desenvolvimentos conjuntos, possíveis por meio de relacionamentos colaborativos (FORD *et al.*, 2003). Foram poucos os relatos de desenvolvimento conjunto de novos produtos. Eles se restringiram ao caso da empresa *Gama*, cujos desenvolvimentos tiveram como motivação a política de homologação de componentes da montadora. Caso houvesse a pleiteada autonomia da empresa *Gama* nos processos de homologação dos componentes, possivelmente não ocorresse o desenvolvimento conjunto entre o fornecedor de componentes e a empresa sistemista, o que restringiria a capacidade de inovação dessa cadeia de suprimento.

No caso da empresa *Beta*, foram relatadas três situações em que houve intervenção dela nas atividades produtivas desempenhadas pelos fornecedores, objetivando o aumento da qualidade dos produtos fornecidos. Em todos esses casos, o fornecedor foi chamado a alterar algum processo interno, a fim de garantir aumento na qualidade da embalagem, do sistema de armazenagem ou do componente fornecido. Mas a intervenção, pode-se concluir, ocorreu pela imposição de um padrão de desempenho, sem que houvesse atuação conjunta entre as partes envolvidas.

### **5.3. A função *compras* e a combinação entre os recursos internos e externos**

A combinação entre os recursos internos que uma empresa detém e os recursos externos fornecidos pela base de fornecedores é uma das formas capazes de aprimorar a eficiência na execução das atividades em uma organização (GADDE e HAKANSSON, 2001). Gerenciar a interface entre os recursos internos e externos é, portanto, uma das mais importantes tarefas da função *compras*, avaliando a complementaridade entre esses dois conjuntos de recursos e otimizando a utilização dos mesmos em torno do objetivo final da empresa.

As práticas de produção enxuta das montadoras de automóveis demandam a execução de um conjunto de atividades de forma bastante coordenada entre fornecedor e cliente. A fim de eliminar a formação de estoque, as montadoras solicitam a entrega dos sistemas no momento exato da necessidade na linha de produção. Porém, as necessidades são comunicadas aos fornecedores com pouca antecedência – geralmente, em prazo menor do que quinze dias. Como resultado, os sistemistas precisam ter uma capacidade produtiva flexível e robusta o suficiente para garantir o atendimento à montadora sem que haja ruptura no fornecimento.

Sem a posse de recursos produtivos adequados isso não é possível. Dessa maneira, as empresas pesquisadas foram quase unânimes em apontar a sua estrutura produtiva como o principal recurso interno a garantir o sucesso da empresa no atendimento à montadora FIAT. A estrutura produtiva pode ser entendida como sendo um conjunto de recursos composto por uma ou mais plantas produtivas localizadas geograficamente próximas da montadora FIAT, com capacidade instalada suficiente para atender aos volumes requisitados, com flexibilidade produtiva adequada para suportar eventuais alterações do *mix* de aquisição da montadora e pessoal qualificado para executar o conjunto de atividades operacionais necessárias.

A única exceção a essa afirmação é a empresa *Gama*, que apontou a sua competência no desenvolvimento de sistemas complexos como sendo o seu recurso mais valioso. Dessa maneira, a empresa consegue manter a sua posição na cadeia de suprimento automobilística – ela fornece para a FIAT e para a VW – mesmo mantendo um vínculo com empresas de grande porte que são, ao mesmo tempo, concorrentes e fornecedores estratégicos. Tais empresas concorrentes possuem uma estrutura de recursos mais robusta do que a da empresa *Gama*. Além disso, produzem internamente alguns componentes que são cruciais na montagem do

sistema fornecido às montadoras, enquanto a *Gama* precisa adquirir esses componentes dessas empresas. Porém, elas não possuem, sob o ponto de vista das montadoras, a mesma competência que a empresa *Gama* no desenvolvimento e montagem dos sistemas automotivos adquiridos.

A capacidade financeira do sistemista não foi apontada como sendo um recurso interno fundamental. Tal fato pode ser comprovado quando se verifica que duas das cinco empresas pesquisadas atravessaram uma grave crise financeira, sem que tenham perdido a condição de sistemistas da rede FIAT. Tampouco a marca da empresa sistemista é um recurso interno valioso nos casos pesquisados.

As empresas necessitam de recursos controlados por terceiros para operar, e interagem com esses terceiros como forma de obter acesso a esses recursos (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995). A posse de recursos valiosos, portanto, influencia o tipo de vínculo estabelecido entre as empresas em relacionamentos de negócios.

Sob o ponto de vista das empresas sistemistas, o recurso externo mais valioso é a capacidade produtiva de um fornecedor; ou seja, possuir uma estrutura adequada para disponibilizar os produtos no momento certo, com o menor *lead time* de entrega e ao menor custo possível. Essa visão é influenciada diretamente pela necessidade dos sistemistas em atender às montadoras segundo os critérios de desempenho rigorosos impostos por essas últimas. Essa é a única maneira de garantir a permanência de uma empresa na posição de fornecedor sistemista. Por unanimidade, os sistemistas apontaram ser imperativo que se relacionem somente com fornecedores capazes de atender aos requisitos de pontualidade, capacidade produtiva, preço e flexibilidade.

As empresas devem combinar a sua estrutura interna de recursos com a estrutura de recursos possuída pelos fornecedores como única maneira de se tornarem mais eficientes e responsivas às demandas dos clientes (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995). A função *compras* deve exercer um papel destacado nesse aspecto, pois é por meio dos projetos colaborativos com fornecedores, da coordenação na execução das atividades e do estabelecimento de vínculos aprofundados com os demais atores que uma empresa se habilita a prover um fluxo ininterrupto de recursos necessários para o seu bom desempenho (GADDE e HAKANSSON, 2001).

Porém, a função *compras* nas empresas pesquisadas pouco atua na combinação entre as estruturas de recursos disponíveis, o que seria um fator importante para gerar capacidade de inovação. Todas elas reportaram apenas o acompanhamento dos pedidos com os fornecedores – conhecido como *follow-up* – e a pressão por cumprimento de prazo como forma de garantir o acesso aos recursos necessários.

As empresas *Alfa* e *Sigma* relatam que, caso haja alguma dificuldade por parte do fornecedor em cumprir os prazos combinados, as empresas buscarão fornecedores alternativos que possam disponibilizar recursos similares prontamente.

A empresa *Beta* também reforça a necessidade de atuar na garantia de um fluxo ininterrupto, intervindo no processo de distribuição do fornecedor como forma de reduzir o *lead time* de entrega dos recursos. Para essa empresa, os fornecedores atuais têm falhado no atendimento a essa expectativa de fluxo ininterrupto. Como alternativa a essas falhas, a função *compras* sugere o aumento no estoque de segurança dos produtos, garantindo uma proteção contra falhas nos processos de produção e/ou distribuição do fornecedor. O fim da crise financeira pela qual passou esta empresa está permitindo que o estoque de segurança seja aumentado para os níveis desejados pela função *compras*.

Uma das formas de ação da função *compras* para combinar recursos internos com recursos externos consiste na avaliação das alternativas disponíveis, em busca de possíveis ações de internalização de atividades ou, em sentido contrário, da externalização de atividades desempenhadas, a fim de garantir a combinação ideal entre recursos complementares (GADDE e HAKANSSON, 2001). As empresas relataram não ter ocorrido nos últimos anos nenhuma intervenção da função *compras* na transferência do âmbito de realização de alguma atividade produtiva.

Outra ação da função *compras* que poderia aprimorar a combinação entre os recursos é o estabelecimento de projetos colaborativos que permitam incrementar as atividades produtivas e logísticas executadas pelos fornecedores, a fim de facilitar o acesso e a combinação entre as estruturas de recursos. Não foi relatado em nenhum dos casos qualquer projeto colaborativo entre fornecedor e sistemista que permitisse o aprimoramento do processo produtivo de algum fornecedor, com o objetivo de reduzir o tempo de ciclo produtivo ou aumentar a flexibilidade produtiva. As únicas ações adotadas com a finalidade de garantir acesso aos recursos

essenciais referem-se à gestão dos processos de distribuição por alguns sistemistas – no caso, as empresas *Alfa* e *Gama* – estabelecendo coleta por sistema *milk-run* ou depósito avançado próximo ao mercado fornecedor. Essas ações abrangem uma pequena parte do fluxo de materiais entre as empresas. São adotadas com motivação predominante de redução de custos, sendo que o acesso aos recursos de forma mais rápida não é a prioridade nesses casos. As empresas *Beta* e *Delta* intervêm no processo logístico somente quando há alguma anormalidade no fornecimento. A empresa *Sigma* não interfere nos processos de logística dos fornecedores.

As empresas sistemistas pesquisadas indicam que poucas ações podem ou devem ser adotadas para o aprimoramento da capacidade produtiva dos fornecedores, a fim de garantir acesso a um conjunto mais adequado de recursos externos. Tal entendimento permite que se conclua que, sob o ponto de vista da função *compras*, as empresas atingiram a combinação mais adequada entre os conjuntos externos e internos de recursos.

#### **5.4. A função *compras* e o vínculo entre os atores**

A identidade de uma empresa é definida pela sua posição na estrutura de atores de uma rede de suprimentos (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995). Segundo os autores, ela é influenciada pelo conjunto de atividades desempenhadas internamente e pela forma como a empresa coordena a complementaridade entre essas atividades e as desempenhadas pelos demais atores com os quais se relaciona. Além disso, a identidade é influenciada também pela estrutura de recursos possuídos, bem como pela forma como as estruturas externa e interna de recursos se combinam.

A identidade das empresas sistemistas estudadas é resultado da sua capacidade produtiva e da especialização que elas detêm no fornecimento de sistemas automotivos de forma tempestiva, segundo um padrão de qualidade adequado e a um preço que se enquadre nas metas de custo da montadora. Essa é a situação nos casos das empresas *Alfa*, *Gama*, *Delta* e *Sigma*. A empresa *Beta* relata uma situação distinta, pois o seu nível de especialização não foi o critério diferenciador, mas sim a identidade pessoal de seu proprietário, além de sua capacidade produtiva. Não fosse o bom trânsito dele perante o corpo diretivo da montadora FIAT, a empresa possivelmente não mais ocupasse a atual posição na hierarquia da cadeia automotiva, em virtude dos problemas financeiros relatados.

Para ter acesso ao volume de negócios oferecidos pela indústria automobilística, os fornecedores de componentes dependem do relacionamento com os sistemistas, em virtude da política de redução dos pontos de contato implantada ao longo da década passada pelas montadoras. Vários desses fornecedores já estiveram posicionados na primeira camada da cadeia automobilística em um passado recente. Perante os fornecedores de componentes, portanto, a identidade das empresas sistemistas deve-se à posição que elas ocupam na cadeia de suprimentos.

Esse fato provoca alguns efeitos no padrão de relacionamento estabelecido entre sistemistas e fornecedores. O primeiro é a pouca influência provocada pelos fornecedores na identidade das empresas sistemistas, que, em regra, creditam essa identidade à posse de recursos e à execução de atividades de forma especializada, ambos valiosos para a montadora. Apenas a empresa *Delta* relatou o fato de ter a sua identidade reforçada pela presença de duas empresas de renome mundial integrando a sua base de fornecedores. Uma vez que a identidade de uma empresa em um relacionamento reflete o grau de conexão estabelecido entre duas empresas (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995), conclui-se que há um baixo grau de interação entre as empresas, quando se analisa o desenvolvimento da identidade das empresas envolvidas nos relacionamentos pesquisados.

Como consequência desse efeito, a função *compras* das empresas sistemistas utiliza a comunicação aos fornecedores dessa identidade, com o intuito de assegurar o cumprimento dos acordos de fornecimento e evitar, principalmente, a ruptura de fornecimento. Esse aspecto pouco relevante da identidade do fornecedor de componentes para a formação da identidade da empresa sistemista é essencial para explicar o baixo nível de interação verificado no relacionamento entre esses atores.

O segundo efeito se faz mais evidente no caso da empresa *Gama*. A homologação obrigatória, por parte da montadora, dos componentes a serem utilizados na montagem dos sistemas influencia diretamente a autonomia da empresa sistemista em contratar os seus fornecedores. O resultado aparente é um conflito de interesses entre as empresas no relacionamento, uma vez que a sistemista entende que sua posição se fragiliza nos processos de negociação comercial e, especialmente, nos processos de seleção de fornecedores.

No entanto, o evento da homologação estimulou alguns desenvolvimentos conjuntos realizados entre a empresa *Gama* e fornecedores, objetivando aprovar novos componentes perante a montadora. Nesses casos, as empresas envolvidas adaptam as suas atividades de desenvolvimento e produção, e combinam recursos tangíveis e intangíveis, a fim de produzir inovação. Tais processos moldam a identidade dessas empresas, reforçando suas posições na cadeia de suprimento automobilística. Essa mobilização de atividades e recursos descrita no caso *Gama* deve ser considerada, dentre os cinco casos estudados, o relacionamento mais colaborativo e o que tem o maior potencial para apresentar resultados superiores para as empresas envolvidas.

Não parece ser o caso, porém, no relacionamento entre essa mesma empresa *Gama* e os fornecedores que são, ao mesmo tempo, seus concorrentes. Nessa situação, parece que o conflito de interesses é mais evidente. E, certamente, o potencial de interação fica bloqueado por esse conflito. A empresa *Gama* demonstra, nessas situações, ter interesse apenas em adquirir componentes homologados ao menor custo possível.

A empresa *Alfa* utiliza a sua identidade como um fator para obter redução no custo de aquisição de componentes. O lançamento de um portal de *procurement* tem por objetivo reduzir os custos de transação, não implicando nenhuma ação de aumento na interação com a base de fornecedores. Como consequência do interesse em que fornecedores disponibilizem atendimento diferenciado, a função *compras* exerce o papel de comunicar a identidade da empresa, como forma de reforçar a obtenção desse tipo de benefício.

A empresa *Beta* relata alguns problemas com fornecedores de grande porte, que não valorizam a identidade possuída pela empresa sistemista – a explicação é a baixa dependência desses fornecedores em relação à cadeia automobilística. Esse é um exemplo importante de como a identidade de uma empresa é um fator relevante para o estabelecimento de um relacionamento colaborativo. A ausência desse reconhecimento produziu um relacionamento conflituoso entre as partes. A solução, conforme relatado, passa pelo envolvimento da montadora no relacionamento, um ator cuja identidade é capaz de equilibrar o jogo de forças. Nesse caso, a habilidade da função *compras* em mediar cooperação e conflito entre parceiros parece não ser mais capaz de contribuir para produzir resultados importantes para o relacionamento.

As empresas sistemistas afirmam que o padrão de relacionamento estabelecido com os fornecedores está adequado e que esse padrão contribui para o alinhamento estratégico na cadeia automobilística. Mais especificamente, elas acreditam que a ocorrência do alinhamento estratégico é verificada quando: o fornecedor atende bem (empresa *Alfa*); quando há investimento também por parte dos fornecedores – que, aliás, já receberam um alerta para que invistam (empresa *Beta*); e quando há o uso do poder por parte do sistemista, forçando prazo e consignação perante os fornecedores (Empresas *Gama* e *Sigma*). A empresa *Delta* entende que o alinhamento atingiu o padrão adequado, não sendo, portanto, necessário adotar práticas de desenvolvimento dos fornecedores.

## **5.5. A função dos relacionamentos estabelecidos**

A importância de um relacionamento para a empresa individual, para a diáde e/ou para a *network* depende, fundamentalmente, de quantos recursos são criados, quantas novas combinações de atividades emergem da interação entre as empresas e quanto conhecimento é obtido como resultado desse conjunto de fatores (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995). O conjunto de relatos apresentados neste estudo demonstra um baixo potencial de criação de recursos e de combinações de atividades. O que se apresenta são empresas reagindo a situações potencialmente conflituosas – um eventual atraso na entrega de um lote de componentes é um exemplo claro de um evento cujo potencial de gerar conflitos é iminente.

A capacidade de inovação e a de aumento da produtividade, fundamentais para a competitividade dos atores, sejam eles considerados individualmente, em pares ou como uma *network*, são aspectos distantes da realidade do grupo analisado – referindo-se essa afirmação aos relacionamentos objetos deste estudo, estabelecidos a montante por esse grupo. O aspecto dinâmico das *networks* nunca poderá ser desprezado, pois novas competências são esperadas para o futuro, bem como novos conjuntos de recursos e novas combinações de atividades. Todo esse cenário sugere que se estabeleça um vínculo reforçado com os atores mais importantes como pré-requisito para a competitividade, pois os relacionamentos são a resposta para transformar a ameaça do dinamismo dos mercados em uma oportunidade.

## 5.6. Sistematização dos resultados

A partir da descrição dos casos investigados, foi possível identificar e analisar as estratégias utilizadas pela função *compras* para a gestão do relacionamento com os fornecedores na amostra de empresas sistêmicas. O quadro 4 apresenta os resultados obtidos, de acordo com as categorias de análise definidas para o roteiro de pesquisa e apresentadas no capítulo *metodologia da pesquisa*:

Quadro 4 – Sistematização dos resultados de acordo com as categorias de análise.

<b>RESULTADOS</b>	<b>PREMISSAS DA NETWORK THEORY PARA RELACIONAMENTOS COLABORATIVOS</b>
<b>A função <i>compras</i> e a coordenação das atividades desempenhadas pelos fornecedores</b>	
Principal mecanismo de coordenação é a imposição de exigências de fornecimento similares às impostas pelo cliente FIAT aos sistêmicas.	Coordenação é obtida a partir da ocorrência de mudanças na estrutura de atividades internas na empresa cliente ou na empresa fornecedora.
Atuação discreta da função <i>compras</i> na coordenação das atividades desempenhadas pelos fornecedores.	A estratégia de compras do cliente é uma ferramenta importante para a coordenação entre as atividades complementares desempenhadas por ela e por seus fornecedores.
Motivação para coordenar atividades vem da possibilidade de obtenção de menores custos na execução das mesmas e garantia de fornecimento tempestivo dos recursos externos.	Motivação principal é aprimorar a performance de ambas e da rede como um todo, a partir do entendimento que a ligação entre as atividades é um fator de produtividade.
Baixa ocorrência de mudanças na execução das atividades internas	Busca constante pela racionalização das atividades internas.
Poucos relatos de desenvolvimento conjunto de novos produtos – restritos a apenas um dos casos.	Ocorrência de desenvolvimento técnico e de novos produtos de forma conjunta, em busca de inovação.
<b>A função <i>compras</i> e a combinação entre os recursos internos e externos</b>	
A combinação entre os recursos externos e internos é feita pela função <i>compras</i> , principalmente, por meio de práticas operacionais de aquisição, acompanhamento de pedidos e pressão por cumprimento de prazos de entrega.	Projetos colaborativos entre empresas é o meio mais eficaz para assegurar o acesso aos recursos necessários para a empresa.
A função <i>compras</i> não atua na transferência do âmbito de realização de atividades produtivas	A busca pela combinação ideal entre as estruturas de recursos requer, com frequência, a internalização ou, em sentido oposto, a externalização de atividades.
<b>A função <i>compras</i> e o vínculo entre os atores</b>	
Fornecedores pouco influenciam construção da identidade da empresa sistêmica.	As empresas fortalecem os vínculos com os fornecedores e clientes estratégicos, em busca da construção de uma identidade que reflete o comprometimento entre elas.
<b>A função <i>compras</i> e a percepção sobre a função dos relacionamentos</b>	
Baixo potencial de criação de novos recursos e de combinação de atividades entre as empresas e seus fornecedores.	Relacionamentos com um maior grau de interação e colaboração são capazes de provocar efeitos importantes na performance de cada ator envolvido, da diáde e da rede como um todo.

Fonte: elaborado pelo autor

## **5.7. Considerações finais**

O arcabouço teórico desse estudo está baseado na perspectiva da *network theory* para a compreensão dos relacionamentos entre empresas como fator de influência na performance das firmas individuais, das díades e da rede de empresas inter-relacionadas. Outras abordagens teóricas utilizadas nos estudos acadêmicos em gestão de cadeias de suprimento, no entanto, também consideram os aspectos externos a uma organização como sendo fatores relevantes na determinação da performance das empresas. Uma delas é a *resource-based view*<sup>18</sup>, que considera as empresas como sendo um conjunto de recursos heterogêneos, capacidades e ativos estratégicos (SKJOETT-LARSEN, 1999).

Analizando-se os casos investigados neste estudo, pode-se concluir que as estratégias adotadas pelas empresas sistemistas para a gestão do relacionamento com seus fornecedores não se apóiam nas premissas da *network theory*. O foco dessa abordagem está na inevitabilidade do estabelecimento de relacionamentos inter-organizacionais colaborativos como fator de diferenciação na posse de recursos adequados e na execução de atividades internas de maneira eficaz. A performance de uma empresa, segundo essa perspectiva, é influenciada de forma relevante pela maneira como são gerenciados os relacionamentos estabelecidos com outras empresas, que, por sua vez, são influenciados pelos demais relacionamentos estabelecidos pelas outras partes envolvidas na rede organizacional.

Não é o que se verifica nos relacionamentos estudados. As empresas sistemistas investigadas adotam um padrão de relacionamento caracterizado pelo baixo grau de interação e colaboração com seus fornecedores. Tal fato pode ser constatado pela baixa incidência de projetos colaborativos desenvolvidos entre as empresas parceiras. Identificou-se, ainda, um reduzido grau de coordenação entre as atividades desempenhadas por fornecedores e sistemistas, o que se reflete na combinação dos recursos que cada um controla, uma vez que a coordenação entre as atividades é um fator fundamental para aprimorar a capacidade de inovação e geração de novos recursos.

Relacionamentos não são apenas um complemento às competências internas de uma empresa, segundo a *network theory*. Eles, efetivamente, interferem no desenvolvimento dessas competências, e isso influenciará diretamente o desempenho das empresas envolvidas,

---

<sup>18</sup> Ou visão baseada em recursos, em uma tradução livre do termo em inglês.

tornando o resultado final da rede de relacionamentos um produto ou serviço mais ou menos competitivo, a depender da forma como essas interações serão gerenciadas.

As empresas são unâimes em apontar que a identidade delas é formada pela sua capacidade de fornecer os sistemas demandados pelas montadoras de maneira ininterrupta. Esse fluxo ininterrupto depende, em primeiro lugar, da capacidade interna a cada empresa, complementada pelo recebimento tempestivo de recursos externos. Poucas ações colaborativas são adotadas; quando são, têm como finalidade apenas reforçar a certeza de que os prazos serão cumpridos. Poucas evidências foram encontradas, indicando haver desenvolvimento conjunto de novas competências na diáde.

Pelos resultados da investigação ora apresentada, pode-se apontar a *resource-based view* como sendo uma abordagem teórica mais adequada para explicar o padrão de relacionamento estabelecido entre sistemistas e seus fornecedores. O foco dessa abordagem está em encontrar meios para desenvolver os recursos, capacidades e ativos de uma empresa. Relacionamentos, sob o ponto de vista dessa abordagem, são ativos estratégicos, capazes de apoiar o desenvolvimento interno da competência de uma empresa. No entanto, são as características internas a uma organização os fatores responsáveis pelo desempenho superior em um setor econômico. E os relacionamentos com fornecedores são estabelecidos como um meio de aquisição de recursos e de capacidade complementares, cujo desenvolvimento interno excede a competência possuída ou o interesse manifestado pela empresa. Dessa maneira, a fonte de vantagem competitiva apóia-se de maneira apenas secundária na estrutura de relacionamentos mantidos com os fornecedores.

A tabela 3 apresenta algumas características que exprimem as divergências entre as duas abordagens ora em discussão.

Tabela 3 – Comparaçāo entre características das abordagens *network theory* e *resource-based view*.

	<i>Network theory</i>	<i>Resource-based view</i>
<b>Orientações</b>	Relações dinâmicas	Desenvolvimento de competência interna
<b>Unidade de análise</b>	Relações	Recursos e capacidades
<b>Natureza das relações</b>	Acesso a recursos heterogêneos	Acesso a recursos complementares

Fonte: Adaptado de Skjoett-Larsen (1999)

As figuras 7 e 8 apresentam, respectivamente, o modelo analítico conclusivo da pesquisa e a abordagem teórica identificada para os relacionamentos em consideração.

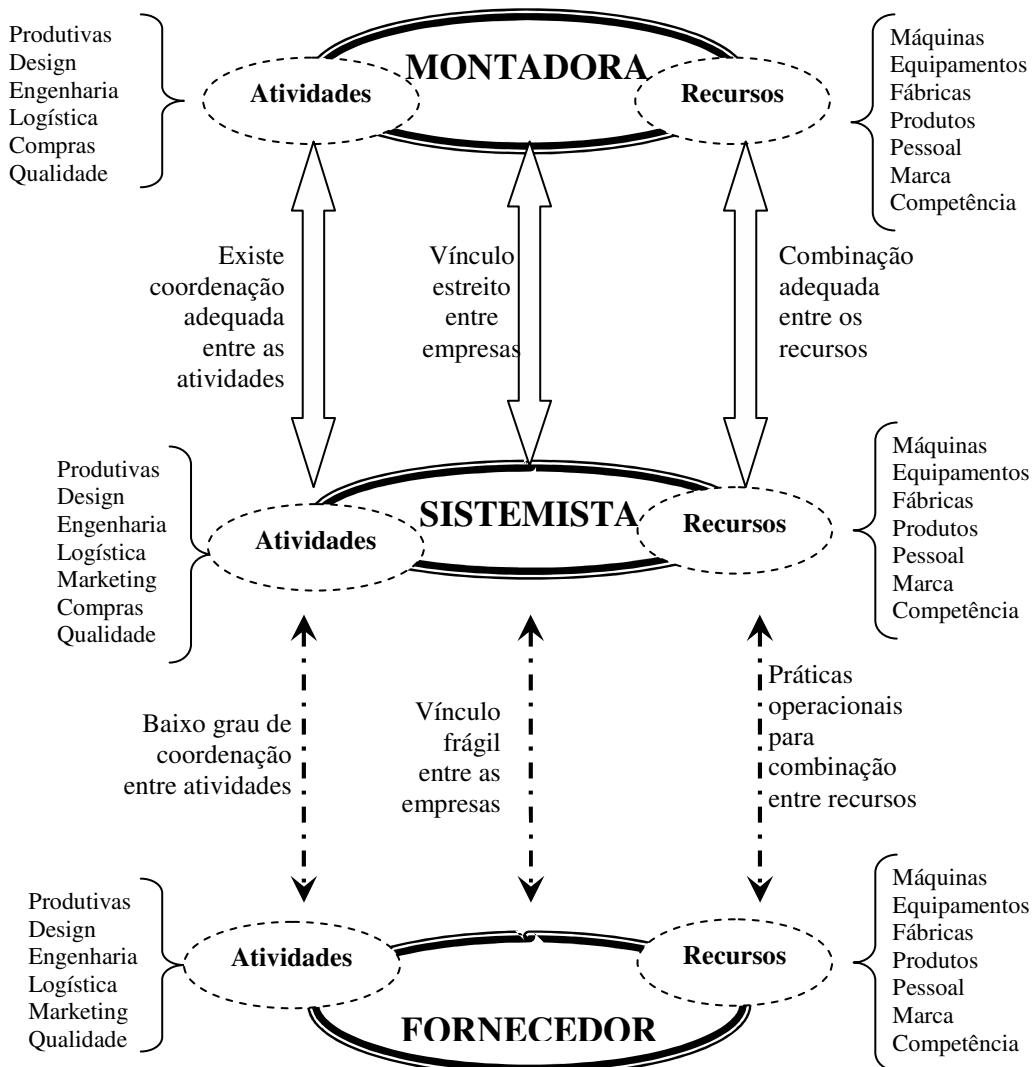


Figura 7 – modelo analítico conclusivo da pesquisa.

Fonte: elaborado pelo autor

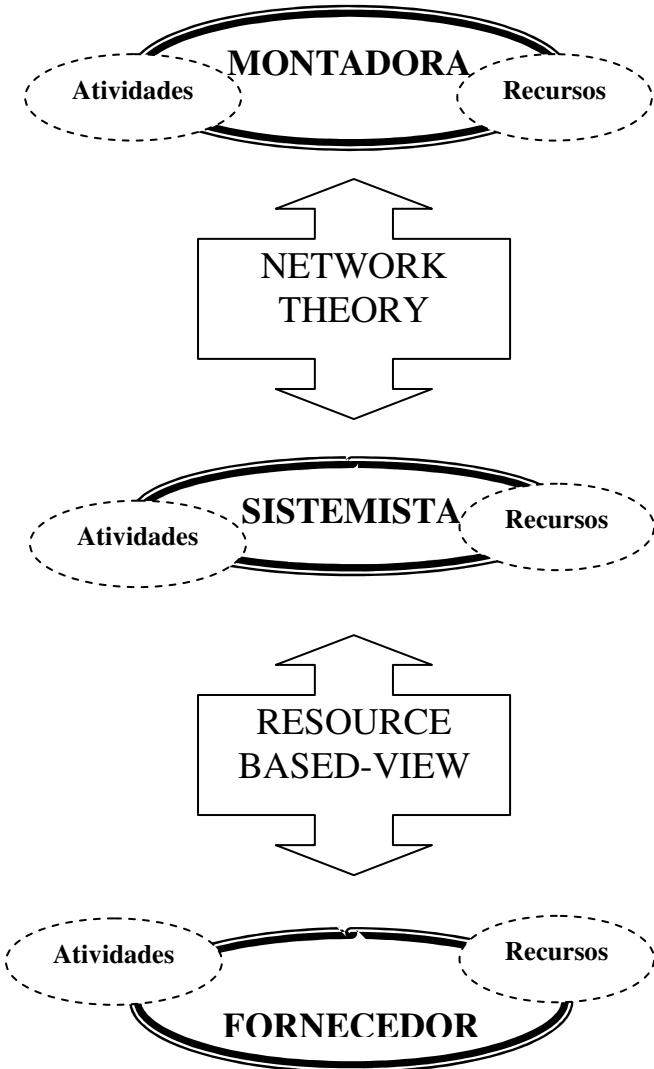


Figura 8 – abordagem teórica identificada para os modelos em consideração  
 Fonte: elaborado pelo autor

## **6. CONCLUSÃO**

O objetivo principal dessa pesquisa foi avaliar as estratégias de gestão do relacionamento com fornecedores utilizadas por empresas sistemistas da cadeia automobilística brasileira. Em especial, na coordenação entre as atividades desempenhadas, na combinação entre os recursos disponíveis e na gestão do vínculo entre os atores envolvidos.

Buscou-se, a partir desta avaliação, identificar se tais estratégias contribuem para o processo de expansão do escopo inter-organizacional do alinhamento estratégico da cadeia de suprimento automobilística. Adotou-se, para esta definição, o modelo conceitual proposto pela *network theory*, em suas duas dimensões principais: *substância* e *função* dos relacionamentos.

Utilizou-se, como método de pesquisa, a abordagem qualitativa e descritiva, tendo como estratégia de pesquisa a realização de um estudo de múltiplos casos. Foram selecionadas, utilizando-se critérios de acessibilidade e conveniência, cinco empresas fornecedoras sistemistas da cadeia automobilística. As entrevistas foram realizadas com os principais gestores de *compras* dessas empresas. Os dados obtidos foram analisados, utilizando-se a estratégia da análise qualitativa do conteúdo.

A conclusão a que se chega com este estudo é que não há alinhamento entre as estratégias adotadas pelo par montadora-sistemista com aquelas adotadas pelos pares sistemistas-fornecedores pesquisados. Dessa maneira, o escopo do alinhamento estratégico inter-organizacional estabelecido pelas montadoras limita-se à atuação entre essas empresas e a sua primeira camada de fornecedores.

Esse não-alinhamento parece ser explicado pelo fato de que as estratégias utilizadas por esses dois conjuntos de empresas para a gestão dos relacionamentos de negócios não podem ser explicadas pela mesma abordagem teórica. A abordagem da *network theory* parece ter um maior poder de explicação do padrão de relacionamento estabelecido pelo par montadora-sistemista, caracterizado por forte colaboração, atuação conjunta e comprometimento de longo prazo entre as empresas (BRONZO, 2001). No entanto, esta abordagem teórica perde o seu poder de explicação ao se analisar os relacionamentos estabelecidos entre sistemistas-

fornecedores. Quanto a esse segundo padrão de relacionamento, a *resource-based view* é uma abordagem teórica que parece explicar de maneira mais adequada o comportamento das empresas no relacionamento estabelecido entre si.

As empresas pesquisadas neste estudo são sistemistas da cadeia automobilística brasileira. As práticas de produção enxuta e a reconfiguração da cadeia de suprimentos implantadas pelas montadoras de automóveis alteraram significativamente a forma como as atividades são desempenhadas nessas empresas sistemistas (BRONZO, 2001; SALERNO *et al*, 2002; LIMA, 2004). As atividades relacionadas aos processos de produção e distribuição, por exemplo, foram adaptadas de forma expressiva, a partir da mudança na política de hierarquização da base de fornecedores das montadoras. Algumas atividades foram transferidas da montadora para o sistemista – os processos de montagem de sistemas automotivos, por exemplo –, enquanto outras tiveram o destino oposto – montadoras assumem, em muitos casos, a gestão do processo de distribuição, adotando sistemas de coleta *milk run*, por exemplo. As atividades de comercialização dos sistemistas passaram a ser desempenhadas de forma a atender quase exclusivamente às montadoras de automóveis, como resultado do aumento de volume resultante da mudança de patamar na hierarquia da cadeia automotiva e do volume de produção de veículos verificado nos últimos anos (BRONZO, 2001; SALERNO *et al*, 2002; LIMA, 2004).

A criação de um novo conjunto de atividades a partir de adaptações nos processos desempenhados pelos sistemistas, em função de relacionamentos mais colaborativos com as montadoras, representa, segundo a abordagem da *network theory*, uma forma de coordenação capaz de incrementar a performance das empresas (GADDE e HAKANSSON, 2001) e aprimorar a utilização dos recursos disponíveis (SKJOETT-LARSEN, 1999).

Os sistemistas deixaram de ser um fornecedor ordinário de autopeças. Sua nova função envolve a aquisição de componentes, a montagem de sistemas completos e a sua distribuição tempestiva para a linha de montagem de automóveis. Novos padrões de flexibilidade produtiva, disponibilidade de estoque e freqüência e pontualidade de entrega passaram a ser exigidos e cumpridos por essas empresas. Dessa maneira, um novo conjunto de habilidades e uma nova estrutura de recursos emergiram, para que as empresas sistemistas pudessem adaptar com sucesso as atividades desempenhadas a esse novo tipo de responsabilidade. Como resultado, um novo padrão de relacionamento aprofundado foi estabelecido com as

montadoras, a fim de combinar o conjunto de competências possuídas pelos sistemistas com os daquelas empresas.

Além disso, montadoras e sistemistas têm buscado o desenvolvimento de novas competências conjuntas (BRONZO, 2001), o que requer compartilhamento de capacidades e adaptações na estrutura de atividades, possíveis somente em ambientes de forte vínculo colaborativo entre os atores. A integração dos fornecedores em projetos de desenvolvimento de novos veículos, desde as fases iniciais, também significa um forte indício do grau de interação estabelecido nessa camada da cadeia de suprimentos automobilística.

Por esses motivos, entende-se que o padrão de relacionamento estabelecido entre o par montadora-sistemista é adequadamente explicado pelas premissas da *network theory*.

Quanto ao padrão de relacionamento estabelecido pelas empresas sistemistas investigadas e seus fornecedores, o que se verifica é que a preocupação prioritária dessas empresas sistemistas está na utilização da sua identidade como aspecto de poder perante os fornecedores, a fim de obter o fornecimento dos componentes no momento certo, a preços adequados. A comunicação dessa identidade é um instrumento considerado por elas suficiente para motivar os fornecedores a se especializarem no fornecimento dos recursos complementares necessários pelos sistemistas.

Além disso, não há interferência praticamente nenhuma dos fornecedores na formação da identidade das empresas sistemistas. Esse fenômeno demonstra haver um baixo grau de interação entre as empresas pesquisadas nos relacionamentos com seus fornecedores. Empresas que se envolvem em relacionamentos colaborativos, segundo a *network theory*, tornam-se mais comprometidas entre si, em um processo de construção de uma identidade que reflete o tipo de vínculo estabelecido entre elas (SKJOETT-LARSEN, 1999).

Adaptações entre atividades não são comumente verificadas, exceto em algumas atividades ligadas à armazenagem e ao transporte dos componentes, desde os fornecedores até o sistemista. Dessa maneira, não há indícios de que as empresas desenvolvam, conjuntamente, uma nova estrutura de atividades relacionadas aos processos produtivos. Raros projetos colaborativos foram implantados para o desenvolvimento de uma estrutura dinâmica de novos recursos entre a diáde sistemista-fornecedor. Nesses casos, o fornecimento de recursos

complementares ocorre em um ambiente menos colaborativo, em que o vínculo entre as partes reforça-se somente pela identidade da empresa sistemista, sem que questões como aprendizado conjunto sejam motivadores para o padrão de relacionamento estabelecido.

Dessa maneira, a função do relacionamento mantido entre sistemistas e fornecedores exerce menos impacto do que se poderia esperar nas três esferas de análise da *network theory* – função para a empresa individual, para a diáde e para a rede. As funções de um relacionamento se evidenciam à medida que novos recursos são criados, novas combinações de atividades emergem e conhecimento é obtido pelas empresas envolvidas, gerando oportunidades para o desenvolvimento de capacidades, recursos e atividades (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995).

Cada empresa pesquisada credita a sua identidade à existência de capacidades e recursos internos, sendo que sua performance é afetada pelos relacionamentos mantidos somente pela capacidade dos fornecedores em entregar componentes no momento certo, a um preço competitivo, segundo um padrão de qualidade esperado. A pouca interação entre as diádes também é um fator de pouco impacto para a performance das empresas. Quanto à função para a rede, desperdiça-se a capacidade de inovação que poderia ser gerada a partir de uma interação mais colaborativa entre as partes envolvidas.

As empresas devem combinar a sua estrutura interna de recursos com a estrutura de recursos possuída pelos fornecedores como única maneira de tornarem-se mais eficientes e responsivas às demandas dos clientes, aprimorando a utilidade do conjunto de recursos disponíveis (OLSEN, 2006). A função *compras* exerce um papel destacado nesse aspecto, pois é por meio de projetos colaborativos com fornecedores, da coordenação na execução das atividades internas e externas, e do estabelecimento de relacionamentos colaborativos com os demais atores estratégicos que uma empresa se habilita a estabelecer uma vantagem competitiva sustentável em sua indústria, segundo a abordagem da *network theory* (GADDE e HAKANSSON, 2001).

Portanto, diagnostica-se que a função *compras* atua de forma operacional nos relacionamentos pesquisados, em uma perspectiva em curto prazo, uma vez que ela tem um foco prioritariamente voltado para a garantia do fluxo de recursos de forma ininterrupta. Uma atuação estratégica deveria ser pautada pela responsabilidade em assegurar que a base de

fornecedores da empresa possua a tecnologia apropriada para atender aos requisitos necessários de qualidade, custo e tempo de atendimento (BURT *et al*, 2003). Há evidências, a partir desta pesquisa, que a função *compras* nas empresas pesquisadas pouco interfere no desenvolvimento das capacidades e competências dos fornecedores.

A função *compras* tem demonstrado, ao longo das últimas décadas, forte potencial de contribuição para a obtenção de vantagens competitivas em diversas organizações e cadeias de suprimento. Para isso, deve ser desempenhada conforme o modelo de atuação estratégica, cujo foco está na busca de soluções que garantam o fluxo de recursos para a empresa, ao mesmo tempo em que atua na coordenação entre as atividades desempenhadas internamente e aquelas executadas pelos fornecedores e estabelece o vínculo adequado com os atores integrantes do círculo de relacionamentos da empresa (GADDE e HAKANSSON, 2001, MONCZKA *et al*, 2002). Atuando dessa maneira, as empresas sistemistas estarão contribuindo para o alinhamento estratégico da cadeia de suprimentos automobilística.

Dessa maneira, pela ausência de evidências que permitam explicar o padrão de relacionamento estabelecido entre as empresas sistemistas e seus fornecedores sob as premissas da *network theory*, pode-se concluir que não há alinhamento entre as estratégias adotadas por esse conjunto de empresas e aquelas adotadas pelas montadoras-sistemistas, cujas premissas dessa abordagem citada estão presentes de forma explícita.

A *resource-based view* parece ser a abordagem teórica que melhor explica esse padrão de relacionamentos investigado neste estudo, uma vez que as empresas sistemistas atuam com foco prioritário no desenvolvimento de sua estrutura de recursos e sua capacidade interna. Os fornecedores, nesses casos, não desempenham papel crucial para esse desenvolvimento, que pode ser atribuído principalmente a questões internas às empresas, como investimento em capacidade produtiva, engenharia, pessoal qualificado e uma marca forte.

- Limitações do estudo

Este estudo apresenta as seguintes limitações:

- ✓ Apesar da utilidade desta pesquisa como ponto de referência para o debate sobre as práticas de alinhamento na cadeia automobilística, não será possível fazer generalizações seguras sobre o seu resultado para o universo de empresas sistemistas.
- ✓ A pesquisa apresentou apenas as ações adotadas pelas empresas sistemistas para a gestão do relacionamento com os fornecedores, não abordando as ações adotadas pelas empresas fornecedoras para a coordenação das atividades, combinação de recursos e fortalecimento dos vínculos com o cliente sistemista.
- ✓ A pesquisa analisou apenas as ações adotadas pela função *compras* nas empresas sistemistas, cuja atuação, pôde-se concluir, se dá de uma maneira tático-operacional. É sabido que algumas outras funções contribuem para o estabelecimento de relacionamentos com a base de fornecedores, como *logística, engenharia e qualidade*, dentre outras.

- Recomendações para futuros estudos

A abordagem teórica da *network theory* possui características distintivas em relação a outras teorias que buscam explicar o comportamento das empresas em relacionamentos, uma vez que considera que os demais vínculos de uma empresa com outros atores impactam cada um dos relacionamentos mantidos. Porém, essa abordagem ainda é pouco utilizada no Brasil.

Nesse sentido, é recomendável que se estenda a análise do impacto das estruturas de atividades, recursos e de atores nos relacionamentos a outros setores econômicos no Brasil.

Além disso, é importante que se aprofunde o conhecimento sobre o atual papel da função *compras* nos relacionamentos em empresas no Brasil, sob a ótica da *network theory*.

Ainda, é relevante investigar o grau de relacionamento entre as estratégias de coordenação das atividades, de combinação dos recursos e de reforço no vínculo entre os atores e a

performance das empresas, diádes e redes de suprimento em toda a cadeia automobilística e em diferentes setores da economia brasileira?

Por fim, faz-se necessário comparar aspectos de desempenho entre cadeias de suprimento cuja governança estabelecida possa ser melhor explicada a partir da abordagem da *network theory* com aquelas que possam ser melhor explicadas pela abordagem da *resource-based view*.

## **REFERÊNCIAS**

- AGUIAR, Edson Cezar. **Relações de fornecimento na indústria automobilística paranaense: o caso Chrysler-Dana.** 2001. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. **Anuário Estatístico.** 2008. Disponível em <<http://www.anfavea.com.br/Index.html>> Acesso em: 15 Janeiro 2008.
- ARKADER, Rebecca. Avanços e barreiras ao fornecimento enxuto na indústria automobilística brasileira. **RAC - Revista de Administração Contemporânea.** v. 3, n. 1, p. 7-21, 1999.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento.** São Paulo: Atlas, 2001.
- BRITO, Carlos Melo; ROSEIRA, Catarina. A model for the understanding of supply chain networks. **IMP Group.** 2003. Disponível em <<http://www.impgroup.org>> Acesso em: 06 Agosto 2007.
- BRONZO, Marcelo. **Gestão da rede de suprimentos e estratégias de segmentação de fornecedores na cadeia produtiva da Fiat Automóveis S.A.** 2001. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- BRONZO, Marcelo; ARRUDA, Ricardo Takahashi, BALBINO, Eder L. M. Organização da função logística dos grandes contratantes da cadeia de suprimentos da Fiat Automóveis do Brasil. In: **ENANPAD**, 2005, Brasília. Anais ENANPAD, 2005. v. 1.
- BURT, David; DOBLER, Donald; STARLING, Stephen. **World class supply management: the key to supply chain management.** 7th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2003.
- CARTER, Philip; CARTER, Joseph; MONCZKA, Robert; SLAIGHT, Thomas; SWAN, Andrew. The future of purchasing and supply: a ten-year forecast. **Journal of Supply Chain Management.** Vol. 36, n. 1, 2000.
- CHING, Yuh H. **Gestão de estoques na cadeia logística integrada.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços.** São Paulo: Thomson. 1997.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor.** 2<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

COOPER, M.; ELLRAM, L. Characteristics of supply chain management and implications for purchasing and logistics strategy. **The International Journal of Logistics Management**, v.4, n.2, p. 16, 1993.

COOPER, M.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D.; Supply chain management: more than a new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management**. Vol. 8, n. 1, 1997.

COX, Andrew; LONSDALE, Chris; WATSON, Glyn; QIAO, Hong. Supplier relationship management: a framework for understanding managerial capacity and constraints. **European Business Journal**. pp. 135-145. 2003.

DI SERIO, Luiz C.; SAMPAIO, Mauro; PEREIRA, Susana F. A evolução dos conceitos de logística: um estudo na cadeia automobilística no Brasil. In: **ENANPAD**, 2006, v. 1. Salvador. Anais ENANPAD, 2006.

ELLRAM, Lisa. Partners in International Alliances. **Journal of Business Logistics**. Vol. 13, p 1 a 25, 1992.

ELLRAM, Lisa; SIFERD, Sue P. Purchasing: the cornerstone of the total cost of ownership concept. **Journal of Business Logistics**. Vol. 14, n 1., 1993.

ELLRAM, Lisa; BIROU, Laura. **Purchasing for the bottom line impact: improving the organization trough strategic procurement.** Tempe: McGraw Hill, 1995.

FORD, David *et al.* **The business marketing course.** Chichester: John Wiley & Sons, 2001.

FORD, David; GADDE, Lars-Erik; HÅKANSSON, Håkan; SNEHOTA, Ivan. **Managing business relationships.** 2<sup>a</sup> ed. Chiscester, Inglaterra: John Wiley & Sons, 2003.

FORD, David; GADDE, Lars-Erik; HÅKANSSON, Håkan; SNEHOTA, Ivan. Managing networks. In: **18th IMP-conference:** Perth, Austrália, 2002. Disponível em <<http://www.impgroup.org>> Acesso em: 06 Agosto 2007.

FURTADO, Gustavo A.P. **Critérios de seleção de fornecedores para relacionamentos de parceria: um estudo em empresas de grande porte.** 2005. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo.

GADDE, Lars-Erik; HÅKANSSON, Håkan. **Supply network strategies.** Chichester: John Wiley & Sons, 2001.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3a ed.. São Paulo: Atlas, 1996.

HÅKANSSON, Håkan; SNEHOTA, Ivan. **Developing relationships in business networks.** Londres: Routledge, 1995.

HARLAND, C.M.; Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks. **British Journal of Management.** Vol. 7, Edição especial. p. 63-80. 1996.

HINES, P. Network sourcing: a hybrid approach. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, Spring, 1995.

HOYT, James; HUQ, Faizul. From arm's length to collaborative relationships in the supply chain: an evolutionary process. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.** Vol. 30. No 9. pp. 750-764. 2000.

HUTT, Michael D.: SPEH, Thomas W. **B2B: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais.** 7a. Ed. Porto Alegre: Bookman. 2002.

KRAUSE, Daniel R.; ELLRAM, Lisa M.; Success factors in supplier development. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.** v. 27. n. 1. p. 39. 1997.

KRAUSE, Daniel R. ; HANDFIELD, Robert B.; Developing a world class supply base. **CAPS Focus Studies.** 1999. Disponível em <<http://www.capsresearch.org/publications/pdfs-protected/krause1999.pdf>> Acesso em: 24 Janeiro 2008.

LACERDA, Juliana S. Novos padrões de organização da produção e de relacionamento na indústria automotiva: o caso da General Motors em Gravataí. In: **ENANPAD**, 2003, Atibaia/SP. Anais ENANPAD, 2003.

LAMBERT, Douglas M.; COOPER, Martha C.; PAGH, Janus D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **International Journal of Logistics Management.** v. 9. n 2. pp. 1-19. 1998.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean; SIMAN, Lana Mara de Castro. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Porto Alegre: Artmed, 1999.

LIMA, José Carlos de Souza. **Um estudo sobre a reconfiguração da função compras em empresas do setor automotivo.** 2004. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo.

LUMMUS, Rhonda R.; VOKURKA, Robert J. Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. **Industrial Management & Data Systems.** n. 1. p. 11-17. 1999.

MATTAR, Fauze, N. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento.** 3<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MENTZER, J.; DEWITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N. W.; SMITH, C. D. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**. n. 22. v. 2. p. 1-25. 2001.

MONCZKA, Robert; TRENT, Robert; HANDFIELD, Robert. **Purchasing and supply chain management**. 2th Ed. Cincinnati: Thomson Learning, 2002.

MÜHLSTEDT, Walter T. **Modelo de logística de suprimentos: uma aplicação à rede de franquias Copel**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 2a ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLSEN, Nina Veflen. **Incremental product development: four essays on activities, resources and actors**. 2006. Tese (Doutorado). BI Norwegian School of Management. Disponível em <<http://www.impgroup.org>> Acesso em: 06 Agosto 2007.

OGDEN, Jeffrey A.; Supply base reduction: an empirical study of critical success factors. **Journal of Supply Chain Management**. Vol. 42, n. 4, 2006.

PADOVANI, Cristina B. O papel da governança na cadeia de suprimentos automotiva nos fornecedores de primeiro e segundo nível. In: **X Simpósio de Administração de Produção, Logística e Operações Internacionais / International Conference of the Production and Operation Management Society**, 2007, Rio de Janeiro. Anais SIMPOI POMS 2007.

PEREIRA, Giancarlo M.; GEIGER, Albert. Complexidade do produto e volume de produção como determinantes da estratégia de desenvolvimento de fornecedores automotivos. **Gestão & Produção**. v.12, n.2. p.191-201. 2005.

PFOHL, Hans Christian; GAREIS, Karin. Supplier parks in the german automotive industry: a critical comparison with similar concepts. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. n. 5. v. 35. p. 302. 2005.

PIRES, Sílvio R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTRER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 3a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RODRIGUES, Flávio A. **Análise estratégica do relacionamento entre a fiat e seus fornecedores, sob a perspectiva do comakership**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ROSENBLUM, Bert. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

SALERNO, M.S.S.; MARX, R.; ZILBOVICIUS, M. A nova configuração da cadeia automotiva no Brasil: rumo a um pólo de excelência em projeto e produção? **Relatório Técnico (projeto para o BNDES)**. Departamento de Engenharia de Produção – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Disponível em <<http://www.poli.usp.br/pro/cadeia-automotiva>>. Acesso em: 12 Agosto 2007.

SKJOETT-LARSEN, Tage. Supply chain management: a new challenge for researchers and managers in logistics. **International Journal of Logistics Management**. v. 10. Issue 2. p. 41. 1999.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

TRENT, R.J., MONCZKA, R.M. Purchasing and supply management trends and changes throughout the 1990s. **International Journal of Purchasing and Materials Management**. Vol. 34, n. 4, p. 2 a 11, 1998.

VILLELA, Fernando C. **Desenvolvimento de fornecedores na indústria automobilística brasileira: um estudo de casos**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

WANKE, Peter. **Gestão de estoques na cadeia de suprimento: decisões e modelos quantitativos**. São Paulo: Atlas, 2003.

WEBSTER, Frederick E. The changing role of marketing in corporation. **Journal of Marketing**. v. 56. Volume 4. p. 1-17. 1992.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

# APÊNDICE

## Apêndice 1 – Roteiro de pesquisa

- 1) Como *compras* age para afetar a forma como a sequência de atividades é desempenhada na base de fornecedores da empresa, a fim de aprimorar a performance?
- 2) Internamente, como *compras* atua para afetar a forma como as atividades são desempenhadas, a fim de aprimorar a performance?
- 3) Tais ações entre *compras* e o fornecedor ou entre *compras* e setores internos são influenciadas pelo comportamento de outras empresas da cadeia (cliente, outros fornecedores, fornecedores dos fornecedores, etc.)?
- 4) Como *compras* age no sentido de melhorar a coordenação (adaptação) das atividades desempenhadas na cadeia de suprimento?
- 5) Tal atuação se resume apenas na esfera do fornecedor imediato?
- 6) Quais ações de internalização ou terceirização de atividades foram adotadas recentemente na empresa?
- 7) Qual foi o papel de *compras* nessas ações?
- 8) Quais são, em sua opinião, os recursos críticos internos para a performance atual da empresa (tangíveis, como pessoal, produtos, equipamentos produtivos, capital, etc., ou intangíveis, como conhecimento, habilidade, marca, imagem, comprometimento, etc.)?
- 9) E quais são os recursos críticos que estão em poder de fornecedores?
- 10) Como *compras* atua para combinar os recursos internos à empresa e os recursos possuídos por fornecedores?
- 11) A atual base de fornecedores da empresa, em seu entendimento, constitui um recurso importante, capaz de afetar a forma como as atividades da empresa são desempenhadas?
- 12) Por que?
- 13) Há algum projeto colaborativo que foi ou está sendo desenvolvido com fornecedores que controlem recursos críticos ou desempenhem atividades consideradas críticas? Descreva-os.
- 14) Qual o papel de *compras* nesses projetos colaborativos?
- 15) Qual é, em sua opinião, a identidade da sua empresa na estrutura de atores atual? (em termos de especialização, porte, posição na cadeia de suprimento, etc.)

- 16) Em sua opinião, como a atual base de fornecedores afeta a identidade da sua empresa?
- 17) Como *compras* desenvolve e faz uso da identidade da empresa, enfatizando tanto as capacidades internas como a sua participação na network?
- 18) Com relação aos demais atores da cadeia de suprimento da qual a empresa faz parte, como eles se caracterizam em termos de tamanho, competência e capacidade financeira?
- 19) Essas características geram alguma fraqueza nessa estrutura?
- 20) Como *compras* lida com um eventual conjunto de parceiros que não se encontra atualizado com a evolução tecnológica?
- 21) Como a estrutura organizacional interna à empresa pode ser melhorada, a fim de aprimorar a interação externa de *compras* com fornecedores?
- 22) Em sua opinião, de quais formas os relacionamentos que a empresa mantém afetam a performance dos atuais fornecedores estratégicos (produtividade, competência, capacidade de inovação)?
- 23) Qual o papel de *compras* nesse aspecto?
- 24) Como os relacionamentos mantidos com a base de fornecedores atuais afeta a performance da empresa (produtividade, competência, capacidade de inovação)?
- 25) Como a rede total de empresas é afetada pelo conjunto de relacionamentos estabelecidos, especialmente pelo vínculo entre atores, coordenação de atividades e combinação de recursos?
- 26) Compare as estratégias de relacionamento utilizadas pela sua empresa com os fornecedores e as estratégias utilizadas pela montadora no relacionamento com a sua empresa. Há alinhamento entre elas?

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)

[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)

[Baixar livros de Literatura Infantil](#)

[Baixar livros de Matemática](#)

[Baixar livros de Medicina](#)

[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)

[Baixar livros de Meio Ambiente](#)

[Baixar livros de Meteorologia](#)

[Baixar Monografias e TCC](#)

[Baixar livros Multidisciplinar](#)

[Baixar livros de Música](#)

[Baixar livros de Psicologia](#)

[Baixar livros de Química](#)

[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)

[Baixar livros de Serviço Social](#)

[Baixar livros de Sociologia](#)

[Baixar livros de Teologia](#)

[Baixar livros de Trabalho](#)

[Baixar livros de Turismo](#)