

Relacionamento cliente-fornecedor: evidências de estudos sobre a indústria automobilística

A customer-supplier relationship: evidences from studies of the auto industry

Rosangela Maria Vanalle

Pós-Doutorado pela Universidade Complutense de Madri –
UCM, Espanha;
Doutorado em Engenharia Mecânica pela Universidade de São
Paulo – USP;
Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade
Federal do Rio de Janeiro – UFRJ;
Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade
Federal de São Carlos;
Professora no Curso de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção na Universidade Nove de Julho – Uninove.
São Paulo – SP [Brasil]
rvanalle@uninove.br

Novas práticas de relacionamento entre clientes e fornecedores têm sido utilizadas por empresas em busca de melhorias em suas cadeias de suprimentos, principalmente devido às mudanças no ambiente competitivo global. Mais especificamente, a indústria automobilística vem passando por importantes transformações no relacionamento entre as empresas que operam na cadeia para obtenção de insumos, componentes, conjuntos, módulos e sistemas necessários para fabricação do veículo. Este artigo consiste em uma pesquisa teórica, baseada em revisão da literatura e tem como objetivo estudar os modelos das relações entre cliente-fornecedor e apresentar estudos de casos sobre essas relações das indústrias automobilísticas japonesa, europeia, americana e brasileira. O trabalho contribui para o desenvolvimento teórico sobre a caracterização dos modelos de relação entre montadoras e fornecedores.

Palavras-chave: Cadeia de suprimentos. Indústria automobilística. Modelos de relação montadora-fornecedor.

Companies have used new practices of relationship between customers and suppliers in order to improve their supply chains, mainly due to the changes in the global competitive market. The automobile industry, in especial, has suffered important transformations in the relationship among the companies that operate in the supply chain obtaining inputs, components, groups, modules and necessary systems to manufacture a vehicle. This paper is a theoretical research, based on a review of the literature and its objective is to study the models of relationships between customer & supplier and to present case study of these relationships in the Japanese, European, American and Brazilian automobile industries. The aim of this paper is to contribute for the theoretical development on the characterization of models of relationship between assemblers and suppliers.

Key words: Assemblers-suppliers relationship models. Automobile industry. Supply chain.

1 Introdução

A gestão das relações entre cliente-fornecedor tem sido um tema de crescente importância estratégica para as empresas industriais na busca por maior desempenho e competitividade.

A decisão de fabricar na própria empresa ou comprar de outras o produto, o componente ou o serviço necessários vem sendo tomada pelas empresas há muitos anos. Diante da necessidade de preservar a capacidade competitiva da empresa no momento de decidir entre fazer ou comprar, novos planos estratégicos devem ser configurados para cada tipo de decisão. Prahalad e Hamel (1990) formalizaram uma teoria na qual a decisão de fazer ou comprar é tomada a partir de uma perspectiva estratégica, na qual se recomenda que as organizações se concentrem nas atividades específicas que reforçam suas competências essenciais e subcontratar o restante.

Ao decidir comprar, a empresa deve escolher se comprará de um único ou de vários fornecedores, assim como o tipo de relação que deseja estabelecer com eles.

Novas práticas de relacionamento e de operação entre clientes e fornecedores têm sido utilizadas por empresas em busca de melhorias em suas cadeias de suprimentos, principalmente devido às mudanças no ambiente competitivo global. Mais especificamente, a indústria automobilística vem passando por importantes transformações em sua maneira de se relacionar com as empresas que fazem parte da cadeia para a obtenção de insumos, componentes, conjuntos, módulos e sistemas necessários para fabricação do veículo.

Nos últimos anos, tem havido um estímulo para que as organizações deixem as relações cliente-fornecedor tradicionais e criem parcerias estratégicas de colaboração e de longo prazo, ou seja, elas são estimuladas a abandonar a forma tradicional de relacionamento, em que há a sim-

ples relação de compra e venda, e passar a adotar uma relação mais estável e de caráter colaborativo com seus fornecedores.

Desde o fim dos anos 70, as empresas do setor automobilístico têm sofrido um processo de “desverticalização”, o qual tem provocado aumento nas exigências em relação à qualidade dos produtos e serviços que a empresa recebe de seus fornecedores. Esse fato eleva a importância das atividades de compra e fornecimento nas organizações que decidem aumentar a subcontratação de determinadas atividades.

O objetivo neste artigo é estudar os modelos de relação entre cliente-fornecedor e apresentar estudos de casos existentes na literatura sobre as indústrias automobilísticas japonesa, europeia, americana e brasileira.

2 Metodologia da pesquisa

Este artigo pode ser classificado como uma pesquisa teórica, baseada em uma revisão da literatura. As revisões de literatura são importantes para identificar, conhecer e acompanhar o desenvolvimento de pesquisas em determinadas áreas do conhecimento. Permitem a identificação de perspectivas para estudos futuros, contribuindo com ideias para o desenvolvimento de novos projetos de pesquisa (NORONHA; FERREIRA, 2000). Além disso, desempenham importante papel na transferência de informação entre pesquisadores. Ainda segundo esses autores, as revisões podem ser classificadas de acordo com seu propósito (analítica ou de base), abrangência (temporal ou temática), função (histórica ou de atualização) e tipo de abordagem desenvolvida (bibliográfica ou crítica).

Conforme o acima exposto, este trabalho pode ser classificado, considerando os seguintes aspectos:

- Propósito da revisão (analítica ou de base): o propósito é analítico, pois consiste em uma revisão sobre um tema específico – relacionamento entre fornecedores e clientes na indústria automobilística.
- Abrangência da revisão (temporal ou temática): é uma revisão temática, centrada no tema sobre modelos de relação.
- Função da revisão (histórica ou de atualização): é um trabalho histórico, pois estuda a literatura num dado período de tempo.
- Abordagem da revisão (bibliográfica ou crítica): a revisão é bibliográfica, pois se realiza uma seleção de material interessante ao tema.
-

Definida a metodologia, os tópicos seguintes apresentam uma revisão da literatura sobre a indústria automobilística, sobre os modelos de relação cliente-fornecedor e as evidências empíricas sobre o relacionamento entre as montadoras de veículos e seus fornecedores.

3 A indústria automobilística

Como decorrência do acelerado processo de globalização, o fim do século XX e início do XXI caracterizaram-se por uma profunda modificação no cenário competitivo mundial.

Os mercados deixaram de ser dominados pela oferta e passaram a ser direcionados pela demanda. Os clientes aumentaram suas exigências por maior qualidade no produto final, planejamento de entregas, mais flexibilidade e redução nos preços. Essas novas condições competitivas afetaram praticamente todos os setores industriais em todos os países no mundo. A indústria automobilística tem sido uma referência para outros setores industriais, em razão de sua importância para a economia mundial, do porte das corporações envolvidas

e do seu pioneirismo nas inovações tecnológicas e na gestão empresarial.

No fim da década de 70, quando as montadoras de automóveis ocidentais passaram a sofrer forte concorrência dos produtos japoneses, os quais possuíam níveis significativamente melhores de qualidade, segurança e desempenho a preços mais competitivos, surgiram as primeiras alterações relevantes nos padrões competitivos da indústria automobilística mundial. As montadoras ocidentais sentiram a necessidade de modificar as práticas de relacionamento que mantinham com seus fornecedores, como forma de obter as reduções de custo e as melhorias de qualidade necessárias para restabelecer suas posições competitivas ameaçadas pelos veículos japoneses. (COSTA; QUEIROZ, 2000).

Ao mesmo tempo, os produtores japoneses de automóveis introduziam novas formas de organização e de práticas de gestão, além do uso intensivo das modernas tecnologias de informação. Surgiu assim, o modelo de produção enxuta (*lean manufacturing*), um conjunto de novas técnicas de produção e de desenvolvimento de novos produtos: fornecimento *just-in-time*, produção em pequenos lotes, a prática da Qualidade Total, a busca contínua de melhoramento e aperfeiçoamento em seus produtos e um maior envolvimento dos fornecedores no projeto dos componentes por eles fabricados (WOMACK et al., 1992; POSTHUMA, 1993)

As pressões competitivas e a urgência em reduzir custos e em acelerar o desenvolvimento de novos produtos fizeram com que as montadoras de automóveis buscassem junto a seus fornecedores de autopeças novas formas de relacionamento que passaram a envolver: (1) a busca de fornecedores de menor custo global, não importando a sua localização geográfica ou nacionalidade (*global sourcing*); (2) uma maior responsabilidade dos fornecedores no desenvolvimento do projeto dos itens por eles supridos (a montadora



fornece especificações de desempenho e informações sobre a interface entre o componente em questão e o restante do veículo, ficando a cargo do fornecedor o projeto do produto usando sua própria tecnologia) e (3) o fornecimento de sistemas, subsistemas ou módulos ao invés de componentes individuais (o fornecedor de primeiro nível passa a ser responsável não só pela montagem desses itens, como também assume a responsabilidade pelo gerenciamento dos subfornecedores no nível seguinte da cadeia de produção) (SALERNO et al., 1998; COSTA; QUEIROZ, 2000; HUMPHREY; SALERNO, 2000).

Essas novas formas de relacionamento entre as montadoras e seus fornecedores provocaram uma hierarquização na estrutura de suprimento de autopeças, com significativa redução no número de fornecedores que suprem diretamente as montadoras e, conseqüentemente, o fornecimento de subconjuntos em módulos ou sistemas. A localização dos fornecedores, ou de plantas dos fornecedores, próximos a montadoras tornou-se então mais importante.

Entretanto, além da reorganização de cadeias de suprimentos, no relacionamento montadora-fornecedor, foram adotadas novas formas de fornecimento. Dentre essas, destacam-se: o *follow sourcing*, o *global sourcing* e a distribuição globalizada.

No *follow sourcing*, o fornecedor selecionado acompanha a montadora, ou seja, o fornecedor de uma peça no local onde o veículo foi lançado pela primeira vez segue a montadora, instalando fábricas ou fornecendo a partir de fábricas já instaladas nos países/regiões em que o veículo vier a ser produzido. Essa política possui como vantagem a possibilidade de eliminar a fase de desenvolvimento de produtos e/ou processos de fabricação e também os custos a ela associados, já que não se trata de um novo fornecedor. Ela ocorre principalmente para componentes projetados por meio de *co-*

design – em especial componentes cuja fabricação envolva segredos industriais ou relativos ao *design* de modelos novos – e para partes de alto conteúdo tecnológico, importantes no desempenho final do veículo, cuja fabricação em fornecedores com os quais a montadora não mantém relações estáveis é considerada arriscada devido à possível falta de capacitação tecnológica dessas empresas. Para essas partes, o *follow sourcing* pode proporcionar a garantia da qualidade para o fornecimento em qualquer país (SALERNO, 1998).

O *global sourcing* consiste em fornecimento global, ou seja, na busca das melhores condições de fornecimento não importando sua localização geográfica ou nacionalidade. Tem ocorrido tipicamente para componentes com alto conteúdo de tecnologia, desenvolvidos em conjunto pela montadora e fornecedor (*grey box*), ou somente pelo fornecedor (*black box*), beneficiando-se, sobretudo da possibilidade de redução de custos via aumento de escala; e para componentes de baixo conteúdo tecnológico, cujos preços praticados em algumas localidades, em razão das vantagens locais, são muito menores – em alguns casos a ponto de compensar um eventual estoque elevado nas montadoras (SALERNO, 1998). Trata-se essencialmente de uma estratégia de empresas mundiais de grande porte.

As montadoras, ao comprarem suas peças nos mais diversos países, criam um padrão de custos, de qualidade e de quantidade. Esse padrão serve, na realidade, como referência para produtores locais garantirem ou não sua inserção em uma cadeia de fornecimento.

Por fim, a distribuição globalizada diz respeito à tendência de repartir mundialmente a produção de diferentes padrões de autopeças. Por exemplo, manter em alguns poucos centros mundiais (Detroit, Stuttgart, Paris) as etapas de concepção e produção altamente especializadas, definindo o restante (as menos especializadas) para os demais

tais relações podem influir no preço e na qualidade dos produtos fornecidos. Essas relações têm mudado desde o fim dos anos 80, como consequência da reestruturação desse setor e da difusão de um conjunto de práticas de gestão. Antes da década de 80, predominavam as renovações anuais de contratos, um número elevado de fornecedores por componente, e uma competição entre eles baseada predominantemente no preço. Atualmente, há evidências de que os contratos se estendem, no mínimo, durante a vida de um modelo, com redução do número de fornecedores por componente e de que a competição se baseia fundamentalmente na qualidade, no custo, na engenharia e no prazo de entrega.

Essa evolução nas relações entre cliente-fornecedor vem ocorrendo em parte como consequência das mudanças na indústria, tais como redução dos ciclos de vida, aumento da globalização das atividades de produção e do desenvolvimento de produtos, diminuição do número de fornecedores e do tempo de desenvolvimento de produtos, maior importância dos fornecedores no desenvolvimento de produtos e aumento da subcontratação e das entregas *just-in-time* (COUZIN et al., 2001).

A indústria automobilística tem sido um paradigma para as questões relacionadas à Gestão da Cadeia de Suprimentos, principalmente com o surgimento da produção enxuta. Pesquisadores e acadêmicos têm estudado a relação entre montadoras e fornecedores a partir das experiências da Toyota. Na literatura, encontram-se várias versões de modelos (Figura 1) que foram desenvolvidos seguindo o modelo da produção enxuta, observa-se que todas elas têm duas características em comum. A primeira é que incorporam relações de parceria (de cooperação) em longo prazo entre fabricantes e fornecedores, com alto nível de interação interfirmas. A segunda característica é a justaposição do (novo) modelo de cooperação com as práticas tra-

ditionais de confrontação na relação fabricante-fornecedor nas empresas ocidentais. Esse enfoque binário entre o novo e o velho apresenta um atrativo para as empresas, pois o modelo novo pode requerer mudanças desafiadoras e revolucionárias na forma de pensar, mas promete ser uma frente de vantagem competitiva no mundo globalizado.

Modelo tradicional	Modelo novo	Proponentes
Massa	Enxuta	Womack et al. (1992) Lamming (1993)
<i>Exit</i> (Saída)	<i>Voice</i> (Ativo)	Helper (1991) Helper e Sako (1995)
Enfrentamento (comercial)	Parceria (associação)	Dyer et al. (1998) Sako et al. (1995)
Adversário	Colaborador	Macbeth (1994)
Seleção	Desenvolvimento	Flynn et al. (1996)
Tradicional	Pós-modelo japonês	Wells e Rawlinson (1994)

Figura 1: Várias versões de modelos de relações fabricante-fornecedor

Fonte: Os autores.

O modelo saída/ativo (*exit/voice*) desenvolvido e testado nos Estados Unidos e Japão por Helper (1991) e Helper e Sako (1995) destaca o contraste entre o tradicional, baseado na confrontação, e o associativo, fundamentado na cooperação e na confiança, como mostra o Figura 2.

Modelo "Saída (<i>Exit</i>)" (Estados Unidos)	Modelo "Ativo (<i>Voice</i>)" (Japão)
Baixa troca de informações	Alta troca de informações
Baixo compromisso	Alto compromisso
Relações de confronto	Relações estreitas
Muitos fornecedores	Poucos fornecedores
Mudança frequente de fornecedores	Relações de longo prazo
Competência baseada em preço	Competência baseada em qualidade, entrega, engenharia e preço
Procuram-se novos fornecedores quando surge um problema	Trabalha-se com o fornecedor para resolver o problema

Figura 2: Modelo binário

Fonte: Helper (1991).

Helper (1991) propõe que o relacionamento entre montadoras e fornecedores tenha duas dimensões: fluxo de informações e compromisso. O fluxo de informações, no nível mais baixo, cobre apenas aspectos comerciais; no intermediário, engloba troca de informações sobre fábrica, finanças e equipamentos, e no mais alto, envolve ajuda mútua na solução de problemas operacionais e técnicos. O compromisso é relativo à certeza que o fornecedor tem da continuidade do fornecimento. Considerando essas dimensões, a autora propõe quatro estratégias possíveis de relacionamento entre montadoras e fabricantes de autopeças, representadas na Figura 3. Segundo ela, há apenas duas formas de relacionamentos viáveis, as dos quadrantes 2 e 3, e o modelo “ativo” é superior. Indica também que a transição de 3 para 2 é difícil e que a combinação de elementos de ambas as relações é internamente contraditória e impossível de ser realizada com sucesso.

Troca de informação	Alto	Ativo 2	Inviável 1
	Baixo	Estagnante 4	Saída 3
		Alto	Baixo
		Compromisso	

Figura 3: Estratégias de relacionamento entre montadoras e autopeças

Fonte: Helper (1991).

A situação de baixo comprometimento e grande troca de informações é inviável, pois mostra um baixo nível de confiança entre as partes. A situação de alto comprometimento e baixa troca de informações é qualificada como estagnante, na medida em que não há meios para evolução do relacionamento e solução de problemas, apesar de haver confiança.

A baixa troca de informações e baixo compromisso são definidos como estratégia de saída, na qual o cliente ameaça ou descarta o fornecedor,

buscando outro alternativo. A montadora precisa ter um grande número de fornecedores para dispor de alternativas e não ficar presa a um fornecedor no momento em que for conveniente diminuir ou cancelar o fornecimento desse.

A estratégia denominada de ativa caracteriza-se quando há um elevado comprometimento e grande troca de informações, o que permite interação efetiva e de longo prazo entre as empresas.

Um estudo de caso realizado no Brasil por Dias, Galina e D'Angelo (1999) revelou que, mesmo a estratégia de saída tendo sido abandonada por algumas montadoras e embora o relacionamento entre fornecedores e tais empresas seja rotulado como de “parceria”, essa relação é bastante conflituosa e com regras desiguais.

Em todas as dicotomias binárias de relação fabricante-fornecedor (ver Figura 1), os modelos correspondem às relações existentes nas organizações ocidentais (tradicional) ou às características do relacionamento fabricante-fornecedor nas empresas japonesas (associativo).

Embora existam diferenças de ênfase em algumas características de uma ou de outra dicotomia, as semelhanças que os modelos apresentam, permitem elaborar a Figura 4, que mostra a comparação entre um modelo de enfrentamento (comercial) e um de parceria (associação) da relação fabricante-fornecedor (SÁNCHEZ; PÉREZ, 2004).

Os autores que consideram a perspectiva bipolar na relação fabricante-fornecedor compartilham de premissas convergentes. A primeira premissa é que as incompatibilidades básicas desses modelos obrigam as empresas a realizar uma eleição estratégica entre um e outro tipo de modelo. Assim, Womack et al. (1990) e Helper (1991) consideram que adotar elementos isolados do modelo associativo, mantendo as dimensões-chaves do tradicional reduzirá ou anulará a eficácia do associativo. A segunda premissa é que o modelo associativo oferece melhores resultados e, portan-

to, constitui a opção desejável (WOMACK et al., 1992; CLARK; FUJIMOTO, 1991; HELPER, 1991; HELPER; SAKO, 1995; OLIVER et al., 1996).

Como evidenciado por Flynn et al. (1996) e KPMG (1998), o modelo associativo é mais comum entre os fabricantes e seus fornecedores de primeiro nível que nos de segundo, no qual o processo de difusão na cadeia de suprimentos não tem se desenvolvido por completo.

Identificar os fornecedores como “sócios” (*partner*) ou como “adversários” tem sido, e é, uma das formas mais habituais de definir a relação fabricante-fornecedor. Contudo, alocar as possíveis relações contratuais em um dos dois extremos do espectro tem levado a refletir sobre o fato de que nem todos os fornecedores podem ser considerados como sócios, seja por seu volume de negócio, pela importância estratégica do componente fornecido, por sua capacidade tecnológica, pelo nível de projeto ou pelo de desenvolvimento, etc. Possivelmente, os fabricantes não podem manter relações associativas com a totalidade de seus fornecedores, seja pelas limitações de tempo, de recursos ou de capacidade, etc. Essa situação tem indicado que nem todas as relações serão de sócios, nem todas se manterão num clima de confrontação, pois deve ser considerada a existência de posições intermediárias entre os dois extremos. A tipologia de possíveis relações fabricante-fornecedor pode ser representada como um contínuo desde uma relação de adversários até uma situação de sócios, passando por uma relação de colaboração em razão do comportamento mantido por ambas as partes (SÁNCHEZ; PÉREZ, 2004).

Outros autores propõem o uso de um enfoque de “contingência” para explicar porque utilizam o modelo antagônico (confrontação). Nessa perspectiva, o modelo associativo pode ser mais aconselhável para certos tipos de relação fabricante-fornecedor, enquanto que o de confrontação

Característica	Modelo tradicional	Modelo novo (associativo)
Duração da relação e contrato	Curto prazo	Longo prazo
Estrutura da cadeia de suprimentos	Muitos fornecedores por referência Muitos fornecedores diretos	Um/poucos fornecedores por referência Muitos fornecedores indiretos
Localização dos fornecedores	Distantes	Próximos
CrITÉRIOS de seleção	Preço	Qualidade, entrega, tecnologia, preço
Desenvolvimento de componentes	Separado	Conjunto
Inspeção de qualidade	Montadora	Fornecedor
Tamanho do pedido	Grande	Pequeno
Freqüência do pedido	Baixa	Alta (diária), JIT
Comunicação	Formal e esporádica	Informal e contínua
Relação	Fechada	Compartilhada
Melhoria dinâmica	Responsabilidade do fornecedor	Cliente oferece ajuda
Recompensas	Disputadas	Compartilhadas

Figura 4: Características dos modelos de enfrentamento e do modelo associativo

Fonte: Sánchez, Pérez (2004).

pode encaixar melhor em outros. A empresa obterá assim, as vantagens de ambos os modelos, não tentando combiná-los, mas os mantendo separados entre si. Por exemplo, Flynn et al. (1996) mostram que muitos fornecedores de primeiro nível preferem o modelo associativo para as relações com as montadoras, mas preferem o de confrontação para o relacionamento com os fornecedores de segundo nível. Também colocam que o modelo associativo é mais importante para subconjuntos especializados, enquanto o de confrontação é suficiente para peças padronizadas.

Dyer et al. (1998) propõem o conceito de “segmentação estratégica de fornecedores”. Argumentam que muitas empresas ocidentais acreditam que devem eleger entre o modelo asso-

ciativo e o antagônico (confrontação) para todas as suas relações com fornecedores. No entanto, uma análise detalhada das práticas de empresas japonesas, como a Honda ou Mitsubishi, indica que os compradores segmentam estrategicamente os fornecedores em dois grupos, um com relações associativas e o outro com uma forma duradoura de confrontação. Por exemplo, Fiat realiza uma segmentação estratégica de seus fornecedores, segundo três critérios: (1) grau de participação do fornecedor no processo de desenvolvimento de novos produtos; (2) importância estratégica do efeito que o componente pode ter no funcionamento global do veículo; e (3) duração do prazo de desenvolvimento do componente (ZIRPOLI; CAPUTO, 2002).

Bensaou (1999) propõe uma tipologia de relações fabricante-fornecedor: “cooperação estratégica”, “relação de mercado”, “cliente cativo” e “fornecedor cativo”. A cooperação estratégica corresponde a uma relação do tipo associativo e é utilizada para aqueles componentes que precisam de uma forte capacidade tecnológica e de engenharia para seu desenho, fabricação e suprimento. Exemplos desses componentes são os sistemas de suspensão, direção, freios e ar condicionado do veículo. Em contraposição, a relação de mercado corresponde aos componentes que não precisam de nenhuma personalização para o fabricante e estão baseados em tecnologias maduras que não requerem uma capacidade de engenharia especial dos fornecedores, como, por exemplo, os cintos de segurança ou os espelhos retrovisores.

Tanto o projeto como o processo de produção desses componentes se encontram muito padronizados e não experimentam mudanças nem inovações. Nesse contexto, os fornecedores formam um mercado muito competitivo no qual não estabelecem relações com nenhum fabricante em particular, mas que fornecem para todos ou para a maioria deles, podendo trocar facilmente de clien-

te sem incorrer em custos de mudança. Não participam do projeto dos componentes e fabricam seguindo as especificações do cliente. Aos fabricantes, por sua vez, interessa, fundamentalmente, conseguir baixos preços; e confiam na capacidade técnica dos fornecedores para cumprir os contratos. Não trocam informação com os fornecedores, exceto durante as negociações dos contratos, e não visitam suas empresas, salvo quando surge algum problema excepcional.

Os outros dois, cliente cativo e fornecedor cativo, correspondem a situações nas quais o fabricante ou o fornecedor realizam investimentos específicos que os mantêm ligados a seu fornecedor ou cliente, respectivamente. A situação do cliente cativo corresponde a componentes baseados em tecnologias conhecidas, mas que precisam de uma personalização para cada cliente, como é o caso dos para-choques ou dos vidros do veículo. A oferta desses produtos está concentrada em poucas grandes empresas que são os proprietários da tecnologia e possuem um poder de negociação significativo sobre os clientes. A troca de informação entre fabricante e fornecedor é detalhada e contínua para poder atender à personalização que requerem os produtos, assim o fabricante deve assumir os riscos e custos adicionais se decidir trocar de fornecedor.

Por sua vez, a situação do fornecedor cativo corresponde a componentes muito complexos baseados em uma nova tecnologia que é desenvolvida e é propriedade do fornecedor, como por exemplo, os painéis de controle frontais do veículo. Esses componentes requerem investimentos específicos, por parte do fornecedor, para permanecer no mercado, mas como a tecnologia não é padrão, os fabricantes trocam de fornecedores quando ela evolui e aparecem inovações, porque estes últimos têm um poder de negociação limitado sobre os fabricantes de automóveis. O mercado é bastante competitivo, os fornecedores dependem muito

do setor automobilístico e a troca de informação é menor que nos outros três casos.

Mair (2000) propõe um novo modelo de relação fabricante-fornecedor denominado “modelo associativo baseado em resultados”, a partir das experiências de empresas como a Honda que combina a dimensão competitiva e cooperativa de uma forma flexível e dinâmica.

A Honda subcontrata um único fornecedor para a versão básica do assento de um modelo de automóvel, e outro fornecedor para outra versão do assento para outro modelo. Ambos os fornecedores não competem diretamente, mas cada um está consciente da existência do concorrente e do desejo de aumentar sua cota de mercado, quando a Honda lança um novo veículo (MAIR, 1998). Essa empresa também organiza a compra de matérias-primas (aço, alumínio, etc.) para fornecedores de segundo e terceiro nível na cadeia de suprimentos, obtendo com isso benefícios em preço e em qualidade no seu produto final.

Segundo Volpato (2003), para além da racionalização da produção ou dos processos de produção de componentes, o ambiente competitivo da indústria automobilística nos últimos anos tem requerido uma racionalização no modo de interação entre firmas na cadeia de suprimentos. O autor destaca a reestruturação das cadeias de suprimentos e, em especial, de uma parte dos fornecedores de primeiro nível, que passaram a ter papéis mais estratégicos para os desempenhos tecnológicos, financeiros e organizacionais nas cadeias automotivas.

A coordenação das cadeias de suprimentos tornou-se, portanto, atividade estratégica e bastante complexa, pois, apesar de se verificar determinadas tendências mundiais – plataformas globais, terceirização, *global sourcing*, *follow sourcing*, condomínios industriais, concentração, especialização e internacionalização do setor de autopeças, hierarquização dos fornecedores de

componentes etc... –, as cadeias de suprimentos no setor apresentam características bastante diferentes entre países e mesmo dentro de cada país.

Na seção a seguir, são apresentadas algumas evidências empíricas encontradas na literatura a respeito dos tipos de relação entre as montadoras automobilísticas e seus fornecedores e sobre as mudanças que ocorrem nas empresas para obterem essas relações.

5 Evidências empíricas sobre o relacionamento entre as montadoras de veículos e seus fornecedores na indústria automobilística

Nesta seção, são apresentadas algumas das evidências empíricas disponíveis sobre a relação cliente-fornecedor das indústrias automobilísticas americana, europeia, brasileira e japonesa.

Embora o modelo cooperativo ocupe grande destaque nas discussões sobre melhorias na gestão do setor automobilístico, há evidências empíricas que mostram que seu impacto não é generalizado na prática, como, por exemplo, nos Estados Unidos, Europa, incluindo o Japão.

Durante os anos 90, os dois grandes fabricantes norte-americanos e europeus – *General Motors* (GM) e *Volkswagen* (VW), respectivamente – têm reafirmado suas estratégias tradicionais de gestão de suprimentos. Estudos empíricos realizados indicam que os fabricantes norte-americanos têm adotado o modelo cooperativo para algumas relações de suprimentos, porém, não para outras (FLYNN et al., 1996; DYER et al., 1998). Pesquisas realizadas no Reino Unido apontam que as relações cooperativas podem existir com alguns fornecedores preferenciais; porém, com os demais, as relações são as tradicionais de confrontação (MAIR, 2000).

Dyer (1996) concluiu em sua pesquisa que a empresa Toyota dedicava mais horas de visitas de seu pessoal técnico em seus fornecedores e tinha um nível significativamente mais alto de qualidade que a empresa Nissan, a qual, por sua vez, tinha maior nível de interação e de qualidade que os fabricantes norte-americanos.

Bensaou (1999) em sua pesquisa com 11 empresas japonesas e três americanas observou que as parcerias estratégicas são mais evidentes nas empresas americanas que nas japonesas. Na indústria automobilística japonesa, predominam os casos de fornecedores cativos, os quais fazem investimentos em ativos específicos maiores que os investimentos correspondentes realizados pelas montadoras.

As novas formas de relação entre montadoras e autopeças inspiradas nas empresas japonesas começam a ser observadas, no Brasil, principalmente a partir da década de 90. Antes, havia uma série de problemas, como irregularidade nos prazos de entrega, altos índices de peças defeituosas e as relações eram, em geral, conflituosas. Um dos aspectos que tem mudado é o número de fornecedores. Os critérios para a seleção e para negociação com os fornecedores também mudaram. Além do preço, passaram a ser considerados outros fatores, em especial, a qualidade, o prazo e a frequência de entrega.

As montadoras também têm reduzido o número de fornecedores diretos e têm transferido para essas atividades produtivas e de projeto de componentes dos novos modelos. Entre esses fornecedores, tem aumentado a presença dos chamados “sistemistas”, que fornecem sistemas de componentes ou conjuntos já montados, e não mais peças isoladas. Em muitos casos, passa a haver o fornecimento exclusivo, ou seja, uma peça (ou sistema) é encomendada a um único fornecedor por toda a vida de um modelo (ALVES FILHO et al., 2001, 2003).

Ro, Liker e Fixson (2008) apresentam uma combinação dos modelos que têm sido utilizados nos Estados Unidos, baseada no modelo de fornecimento japonês. Os autores concluem que os EUA usam um modelo híbrido como estratégia de compra, a controlada pelo mercado e a contratação relacional.

Barros e Arkader (2004) mostram que as relações fabricante-fornecedor na indústria automobilística brasileira têm evoluído para características do modelo cooperativo com relações de longo prazo e maior dependência mútua, porém coexistindo com disputas sobre questões de preço e custo que criam tensões na relação que podem afetar negativamente os resultados da cadeia de suprimentos.

Barneto (2000) analisou as relações fabricante-fornecedor e os resultados indicaram que em todos os casos estudados se mantém uma relação a longo prazo, embora não formalizada, e o fabricante possui um elevado grau de informação sobre os aspectos mais relevantes da empresa fornecedora. Nesse sentido, a pesquisa indicou que as relações mantidas na atualidade pelos fabricantes, localizados na Espanha, com seus fornecedores de primeiro nível não podem qualificar-se como relações estritamente de confrontação com um enfoque a curto prazo, nas relações que a identidade das partes é irrelevante e se utiliza o preço como principal critério na hora de selecionar o fornecedor.

Em outro estudo, Mirada e Parra (2000) analisaram a relação fabricante-fornecedor nas empresas de automóveis implantadas na Espanha: Nissan e Seat. Os resultados apontaram que a Nissan mantém uma relação mais intensa e homogênea com seus fornecedores. O modelo de relação se enquadra em um marco baseado na cooperação, na confiança e no compromisso de colaboração e assistência entre ambas as partes, com o objetivo de obter a competitividade mú-

tua no mercado. Os fornecedores reconhecem a importância de ofertar produtos de qualidade a preços competitivos, mesmo sem se sentirem pressionados pelas necessidades de seu cliente e em uma relação na qual a duração contratual não tem uma data concreta de finalização.

Estudos realizados na Espanha por Sánchez e Pérez (2004) mostram que os fornecedores de primeiro nível têm um comportamento mais cooperativo e que se utilizam de tecnologia da informação, como o *Electronic Data Interchange* (EDI). Concluem ainda que as relações na cadeia, derivadas do modelo cooperativo, têm mais importância no grupo de fornecedores de primeiro nível e são menos intensas nos níveis inferiores da cadeia de suprimentos.

Em pesquisa realizada por Alves Filho et al. (2001, 2003) sobre a cadeia de motores para automóveis, no Brasil, foi constatado que as estratégias das empresas na cadeia e a configuração da cadeia (estrutura e relações) interagem e condicionam a trajetória de mudanças que são ou podem ser implementadas nas empresas e na própria cadeia. As relações entre cada par de empresas na cadeia de motores e das formas de organização da produção adotadas por essas empresas são condicionadas por suas estratégias e pela configuração da cadeia. Foi observado também, que as relações das montadoras estudadas com seus fornecedores diretos dependiam das características institucionais do fornecedor, da transação (envolvendo a complexidade tecnológica do componente e o estágio de seu desenvolvimento), das capacidades tecnológicas e produtivas das empresas, das relações e da história das relações entre montadora e fornecedor.

Numa pesquisa realizada em 224 empresas de autopeças, no Brasil, Salerno et al. (2002) puderam identificar que o processo de seleção de fornecedores é bastante semelhante entre as diversas montadoras. Os fornecedores são homologados, segundo os pré-requisitos já mencionados, e con-

vidados a participar de um processo de cotação, chamada no jargão da indústria automotiva de *sourcing*. As cotações são enviadas à montadora; e o fornecedor selecionado para fabricar o item será aquele que ofertar o menor preço. Periodicamente, a partir daí, a montadora cota o mercado para esse mesmo item. Se preços mais vantajosos forem obtidos, o fornecedor atual é pressionado a efetivar a redução ou a devolver o item para a montadora, que o envia ao novo fornecedor que ofereceu o menor preço.

Franco (2007) realizou uma pesquisa com 114 empresas portuguesas cujo objetivo foi investigar as que realizavam acordos de colaboração, bem como fazer uma caracterização geral desse tipo de instrumento empresarial, ou seja, detectar o tipo de cooperação. Com base em algumas variáveis e dimensões foi possível estabelecer uma classificação do tipo de processo de cooperação entre empresas: intencional, improvisado, exploratório e estratégico. A Figura 5 reúne alguns dos principais aspectos que caracterizam cada um desses quatro tipos de processo de cooperação.

Caracterização da cooperação	Tipo de processo
<ul style="list-style-type: none"> • Nascimento de forma deliberada; • Reforçar a capacidade produtiva; • Relacionamento e compatibilidade 	"Intencional"
<ul style="list-style-type: none"> • Formação baseada no passado; • Aceder a diversos recursos; • Interação de compromisso 	"Improvisado"
<ul style="list-style-type: none"> • Razões exploratórias; • Desenvolvimento de competências; • Compatibilidade cultural 	"Exploratório"
<ul style="list-style-type: none"> • Razões estratégicas/visão de futuro; • Aprendizagem organizacional; • Objetivos e estratégia claros 	"Estratégico"

Figura 5: Tipo de processo X característica da cooperação

Fonte: Franco (2007).

O autor concluiu que os tipos de processo de cooperação adotados pelas empresas portuguesas (intencional, improvisado, exploratório, e estratégico) não são únicos e não apresentam sempre

os mesmos padrões de comportamento. Em cada caso, os responsáveis pelas organizações e os promotores da cooperação empresarial deverão ter em conta outros aspectos, como a combinação das várias características dos quatro processos identificados.

Para Montoro Sánchez (2005), as razões para que haja cooperação entre empresas podem ser explicadas por economia de escala, por aprendizagem, por compartilhamento de custos e riscos, por complementação de recursos, especialmente na transferência de tecnologia e acesso a inovações e conhecimento, por penetração em novos mercados, por junção de competências, assim como por fatores políticos. Dentre esses, a competência em nível internacional e os progressos tecnológicos são os principais motivos pelos quais elas decidem participar em acordos de colaboração, ou seja, baseados na busca por eficiência e por razões estratégicas. Contudo, os acordos de cooperação diminuem a independência de cada organização e implicam na perda de autonomia e controle sobre os recursos estratégicos e nas atividades das organizações participantes.

Hald et al. (2008) usam a teoria sobre mudanças sociais e suas aplicabilidades para estudar a formação e desenvolvimento das relações entre cliente-fornecedor. Propõem um modelo conceitual de atração entre ambos. Nesse modelo, a atratividade é dividida em três áreas: valor, confiança e dependência, sendo discutido como tais áreas influenciam a dinâmica da relação.

Horta et al. (2009) realizaram uma pesquisa com 124 fabricantes de embalagens, no Brasil, sobre cooperação com clientes e fornecedores e desempenho das empresas. A pesquisa conceituou cooperação, utilizando quatro dimensões: flexibilidade, troca de informações, compartilhamento nas soluções de problemas e uso do poder. As hipóteses foram construídas considerando que a cooperação está associada com o desempe-

no operacional e com o financeiro. Os autores concluíram que há um pequeno efeito da cooperação no desempenho operacional. Eles verificaram também que a cooperação com os clientes influencia o crescimento, mas não a rentabilidade; e a cooperação com os fornecedores influencia na rentabilidade e não no crescimento. E, que nem todas as formas de cooperação são benéficas, como no caso do compartilhamento das resoluções de problemas em que havia um claro impacto negativo sobre o crescimento (quando colaborou com os clientes) e rentabilidade (quando cooperou com os fornecedores).

6 Considerações finais

Desde os anos de 1980, as relações entre montadoras e fornecedores da indústria automobilística têm sofrido mudanças importantes como consequência da reestruturação desse setor e da difusão de práticas de gestão.

Antes da década de 80, predominavam os contratos anuais, número elevado de fornecedores por componentes e a escolha do fornecedor quase que exclusivamente baseada nos preços. A partir dos anos 90, observa-se que os contratos ocorrem, no mínimo, durante a vida do modelo e são estabelecidos com base nos custos, qualidade, engenharia e prazo de entrega, além disso, verifica-se que tem havido uma redução no número de fornecedores por componentes. O modelo associativo tem sido considerado como uma doutrina com apoios teóricos e empíricos.

As evidências empíricas da relação cliente-fornecedor na indústria automotiva mostram que se tem difundido as práticas do sistema de produção enxuta e que essa difusão tem sido maior entre as empresas que mantêm uma relação próxima ao modelo associativo.

Apesar dessa difusão e do desenvolvimento do modelo associativo na Toyota, os estudos apresentados mostram que, embora o modelo associativo ocupe um lugar de destaque nas discussões, o seu impacto não tem sido generalizado na prática. No geral, as empresas têm adotado o modelo associativo para algumas relações, em que se observa uma maior cooperação e parceria nos relacionamentos das montadoras com os fornecedores de primeiro nível; e as relações tradicionais de confrontação com a grande maioria, focadas no paradigma da busca do menor preço, gerando conflitos e desconfianças entre as partes.

Dessa forma, as relações não podem qualificar-se como estritamente de confrontação e nem como associativas (cooperativas), mas sim como uma combinação de ambas. Elas estão distantes das práticas vigentes nas empresas que adotam a produção enxuta, e, portanto, ocasionam lacunas referentes aos modelos ainda não explorados para um aperfeiçoamento das relações entre as montadoras e seus fornecedores.

Referências

- ALVES FILHO, A. G. et al. O consórcio modular e seus impactos na cadeia de suprimentos da fábrica de motores VW – São Carlos. *Relatório Final do Projeto Temático – FAPESP*, Processo 13.071-9, 2001.
- ALVES FILHO, A. G. et al. Automaker-supplier relationships and production organization forms: case study of a Brazilian engine supply Chain. *International Journal of Automotive Technology Management*, v. 3, n. 1/2, 2003.
- BARNETO, M. Las actuales relaciones ensamblador-proveedor en la industria española del automóvil: análisis comparativo con el modelo japonés. In: COMUNICACIÓN DEL III ENCUENTRO DE ECONOMÍA APLICADA, 1-3 jun., Valencia, 2000.
- BARROS, F. E.; ARKADER, R. Supplier relations in the car industry: characteristics in new greenfield plants in Brazil. In: 13° CONGRESO IPSERA INTERNATIONAL PURCHASING & SUPPLY EDUCATION & RESEARCH ASSOCIATION, 4-7 abr., Catania (Italia), 2004.
- BENSAOU, M. Portfolios of buyer-supplier relationships. *Sloan Management Review*, p. 35-44, summer, 1999.
- CLARK, K. Y FUJIMOTO, T. *Product development performance: strategy, organisation and management in the world auto industry*, Boston: Harvard University Press, 1991.
- COSTA, I.; QUEIROZ, S. Autopeças no Brasil: mudanças e competitividade na década de 90. *Revista de Administração*, v. 35, n. 3. p. 27-37, jul./set., 2000.
- COUZIN, T. et al. Analysis of the automotive sector's inbound supply chain. *Supply Chain Forum – An International Journal*, v. 2, n. 1, p. 14-21, 2001.
- DIAS, A.V.; GALLINA, S. V.; D'ANGELO, F. Análise contemporânea da cadeia produtiva do setor automobilístico: aspectos relativos a capacitação tecnológica. In: XIX ENEGEP ENCONTRO NACIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Enegep, 1999.
- DYER, J. Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 271-291, 1996.
- DYER, J.; CHO, D.; CHU, W. Strategic supplier segmentation: the next 'best practice' in supply chain management. *California Management Review*, v. 40, n. 2, p. 57-77, 1998.
- FLYNN, M. et al. *The 21st century supply chain: the changing roles, responsibilities and relationships in the automotive industry*, ANN arbor. Michigan: OSAT, University of Michigan and A.T. Kearney Inc, 1996.
- FRANCO, Mário J. B. Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v. 11, n. 3, jul./set., 2007.
- HALD, K. S. et al. Towards an understanding of attraction in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, v. 38, n. 8, p. 960-970, 2008.
- HELPER, S. How much has really changed between U.S. automakers and their suppliers? *Sloan Management Review*, v. 32, n. 4, p.15-28, 1991.
- HELPER, S.; SAKO, M. Supplier relations in Japan and the United States: are they converging?. *Sloan Management Review*, v. 36, n. 3, p.77-84, 1995.
- HORTA, L. H.; BRITO, L. A.; BRITO, E. Z. Cooperation with customers and suppliers and firm performance. In: POMS 20TH ANNUAL CONFERENCE, May 1 to May 4, 2009, Orlando (USA), 2009.
- HUMPHREY, J.; SALERNO, M. S. Globalisation and assembler-supplier relations: Brazil and India. In: HUMPHREY, J.; LECLER, Y.; SALERNO, M. S. *Global strategies and local realities – the auto industry in emerging markets*. London: Macmillan, 2000.



- KAMATH, R. Y.; LIKER, J. A second look at Japanese product development. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 6, p. 154-170, 1994.
- KPMG. *West Midlands Automotive Supply Chain Development Study*. Birmingham: KPMG, 1998.
- LAMMING, R. *Beyond partnership: strategies for innovation and lean supply*. U.K.: Prentice Hall, 1993.
- LUNG, Y. The challenges of the European automotive industry at the beginning of the 21st century. Summary of the main findings of the CoCKEAS project. *Actes du GERPISA*, n. 35, p. 5-18, Dec., 2003.
- MACBETH, D. The role of purchasing in a partnering relationship. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 1, n. 1, p. 19-25, 1994.
- MAIR, A. Reconciling managerial dichotomies at Honda Motors. In: Wit, R. de; Meyer, R. *Strategy: Process, Content, Context*. London: International Thomson Business Press, p. 893-911, 1998.
- MAIR, A. *New types of partnership for automotive buyer-supplier relations*. London: University of London, 2000.
- MIRADA, M. C. T.; PARRA, J. L. M. Modelos de relación cliente-proveedor en el sector del automóvil. *Economía Industrial*, n. 334, 2000.
- MONTORO SÁNCHEZ, M. A. Algunas razones para la cooperación en el sector de automoción. *Economía Industrial*, n. 358, p. 27-36, 2005.
- NORONHA, D. P.; FERREIRA, S. M. S. P. Revisões da literatura. In: CAMPELLO, B. S., CENDÓN, B.V.; KREMER, J. M. *Fontes de informação para pesquisadores e profissionais*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2000.
- OLIVER, N.; DELBRIDGE, R; LOWE, J. Lean production practices: international comparisons in the auto components industry. *British Journal of Management*, v. 7, p. S29-S44, 1996.
- POSTHUMA, A. C. *Competitividade da indústria de autopeças – nota técnica setorial do complexo metal mecânico*. Campinas: UNICAMP, 1993.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 90, n. 3, p. 79-91, May/June, 1990v.
- PROCHNIK, V. Cadeias produtivas e complexos industriais. In HASENCLEVER, L.; KLUPER, D. *Organização Industrial*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- RO, Y. K.; LIKER, J. K.; FIXSON, S. K. Evolving models of supplier involvement in design: the deterioration of the Japanese model in US auto. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 52, n. 2, p. 359-377, 2008.
- SAKO, M.; LAMMING, R.; HELPER, S. R. Supplier relations in the UK car industry: good news, bad news. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 1, n. 4, p. 237- 248, 1995.
- SALERNO, M. S. et al. Mudanças e persistências no padrão de relações entre montadoras e autopeças no Brasil. *Revista de Administração*, v. 33, n. 3, p. 16-28, jul./set., 1998.
- SALERNO, M. S. et al. *Mapeamento da nova configuração da cadeia automotiva brasileira*: relatório final de pesquisa. São Paulo: EPUSP-PRO, nov., 2002.
- SÁNCHEZ, A. M.; PÉREZ, M. P. Evidencias de la relación proveedor-fabricante de automóvil. In: SEMINÁRIO NUEVA CONFIGURACIÓN DE LA EMPRESA INDUSTRIAL: Implicaciones Para El Sector De Componentes Del Automóvil, Saragoza, 2004.
- VOLPATO, G. The OEM-FTS relationship. *Actes du GERPISA*, n. 35, p. 19-43, Dec., 2003.
- WELLS, P.; RAWLINSON, M. *The new European automobile industry*. Houndmills: Macmillan, 1994.
- WOMACK, J.; JONES, D.; ROOS, D. *A máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 337 p.
- WOMACK, J. P.; JONES, D. T. From lean production to the lean enterprise. *Harvard Business Review*. v. 72, n. 2, p. 93-103, Mar./Apr., 1994.
- ZIRPOLI, F.; CAPUTO, M. The nature of buyer-supplier relationships in co-design activities. The Italian auto industry case, *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 12, p. 1389-1410, 2002.

Recebido em 13 jan. 2011 / aprovado em 15 abr. 2011

Para referenciar este texto

VANALLE, R. M. Relacionamento cliente-fornecedor: evidências de estudos sobre a indústria automobilística. *Exacta*, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 13-28, 2011.