

7

Aspectos de relacionamento produtor-fornecedor – Primeira questão de pesquisa

São descritos neste Capítulo os quatro aspectos definidos como inerentes aos relacionamentos das empresas estudadas com seus fornecedores. Em cada empresa, as informações retratam, em síntese, os aspectos de confiança/comprometimento, desenvolvimento de fornecedores, compartilhamento de informações e desenvolvimento conjunto de produtos referentes ao relacionamento produtor-fornecedor. Após a descrição individual, segue uma abordagem comparativa quanto aos aspectos dos relacionamentos produtor-fornecedor, buscando-se a visualização das práticas e estratégias comuns às quatro empresas estudadas. O objetivo dessas análises é atender à primeira questão da pesquisa empírica:

Como se caracterizam os relacionamentos produtor-fornecedor quanto aos aspectos de confiança/comprometimento, compartilhamento de informações, desenvolvimento de fornecedores e desenvolvimento conjunto de produtos nas empresas estudadas?

7.1

Características gerais de relacionamento produtor-fornecedor na EMPRESA A

Segue a descrição das características gerais de relacionamento produtor-fornecedor na EMPRESA A, obtidas a partir da entrevista com o seu Gerente Industrial.

7.1.1

Confiança/comprometimento do fornecedor na EMPRESA A

Em geral, os fornecedores da EMPRESA A investem em P&D, melhoria de processos e equipamentos para redução de custos e ciclos de tempos, especialmente para trabalho com lotes menores.

A EMPRESA A busca manter relacionamentos de longo-prazo com seus fornecedores, e acredita que estes visualizam o tratamento da EMPRESA A como sendo sem oportunismo. Diante das características de mercado da EMPRESA A, na visão do entrevistado, não se pode admitir a ocorrência de oportunismo no tratamento da parceria entre produtor e fornecedor, mas em função das margens reduzidas de lucros, considera-se a permanência da parceria enquanto isso for julgado viável.

Embora ocorra, com frequência, o planejamento conjunto entre produtor e fornecedor quanto aos negócios futuros em função do relacionamento, essa característica ocorre dentro da visibilidade de mercado da EMPRESA A, considerando que a visão de longo prazo é limitada para a empresa.

A confiança da EMPRESA A em seus fornecedores é respaldada em dados oriundos de avaliações sobre qualidade e desempenho. Essas análises são encaminhadas aos fornecedores na forma de *feedback*, sendo as variações em relação ao padrão tratadas conjuntamente, isto é, ambos buscam abordar os seus problemas somando seus esforços de modo a definir a melhor solução.

De modo geral, na EMPRESA A, existe a visão da confiança e comprometimento do fornecedor no relacionamento.

7.1.2

Desenvolvimento de fornecedores na EMPRESA A

A EMPRESA A não possui um processo formal de desenvolvimento de fornecedores. O estímulo ao desenvolvimento de seus fornecedores dá-se em função de trocas de informações, especialmente com fornecedores mais antigos, por meio de visitas regulares, disponibilidade de informações sobre novas tecnologias, *benchmarking* etc. Os fornecedores são responsáveis por todos os investimentos diretos na capacitação de seu pessoal. Uma forma de participação da Empresa A na melhoria de desempenho dos fornecedores ocorre por meio de visitas técnicas, sempre que se identifica alguma necessidade de melhoria.

Na EMPRESA A não é comum, embora possa ocorrer, o incentivo ao melhor desempenho dos fornecedores a partir de competição. Em situações nas quais tanto um fornecedor A quanto um fornecedor B poderiam dispor de um mesmo produto ocorre um processo de cotação de preços por parte da EMPRESA A. Estando os dois habilitados a atingir o que é esperado, aquele que oferecer melhores condições técnicas de fornecimento vence os negócios. A questão de competição entre os fornecedores também dá-se na base técnica, devido à necessidade de atendimento de especificações técnicas de alta precisão.

Há vários anos a EMPRESA A tem reduzido a sua base de fornecedores, sendo que no mercado nacional houve uma redução do número de fornecedores para em torno de dez fornecedores. A razão da pequena base de fornecedores se justifica pela alta precisão dos componentes fornecidos. Nesse contexto, existe um processo de certificação própria com parâmetros bem definidos para qualificação dos fornecedores. Existe a certificação, muitas vezes da família ISO, que os fornecedores detêm para execução de seus negócios em geral, mas a Empresa mantém seus critérios próprios de avaliação da base de fornecedores. As certificações consistem, essencialmente, de avaliações de processos, instalações, procedimentos, adequações e também base histórica.

Pelos esforços de melhoria de desempenho por parte do fornecedor, a empresa oferece o benefício de continuidade dos negócios com o fornecedor. A EMPRESA A considera que a ampliação de seu *portfolio* de negócios é dependente das condições de mercado. Como a visibilidade em termos de horizonte de planejamento e as perspectivas de novos negócios para a Empresa são considerados limitados, a promessa de negócios futuros como forma de incentivo à melhoria de desempenho do fornecedor torna-se uma prática pouco aplicada.

7.1.3

Compartilhamento de informações na EMPRESA A

Segundo o entrevistado, no compartilhamento de informações com seus fornecedores, a EMPRESA A considera a disponibilização de qualquer

informação que possa ser utilizada pelos seus fornecedores para melhoria de seus processos, desde que não se trate de informações proprietárias de clientes, ou da própria EMPRESA A, como novas tecnologias. Uma das políticas da EMPRESA A é que nenhum aspecto de informação proprietária pode ser repassado ao fornecedor sem prévia autorização dos clientes.

As informações mais comumente compartilhadas com os fornecedores são: especificações técnicas, *status* de processo (estoques e capacitação técnica do fornecedor), disponibilidade de recursos (previsão de demanda, planos de produção, controle de qualidade e *status* de pedido), tecnologias não-proprietárias e *status* de desempenho (de forma seletiva). Tais informações são trocadas por meio de tecnologias de informação como EDI, Internet e Intranet.

7.1.4

Desenvolvimento conjunto de produtos na EMPRESA A

A empresa matriz possui um processo de desenvolvimento de produtos que funciona em nível corporativo internacional, normalmente em sua sede europeia, sendo a EMPRESA A eventualmente envolvida no processo.

Existe uma interação eventual (sempre que julgado necessário) da EMPRESA A com seus fornecedores diretos no desenvolvimento de produtos e soluções de engenharia. Em geral, a escolha do fornecedor leva em consideração a sua aprovação para exercer as atividades específicas associadas ao fornecimento. O momento de integração do fornecedor no processo de desenvolvimento de produto da EMPRESA A ocorre, normalmente, na fase de engenharia, sendo que a extensão da responsabilidade do fornecedor no projeto de produto ocorre, principalmente, em nível de componentes.

O desenvolvimento de novas tecnologias por parte do fornecedor é eventualmente compartilhado com a EMPRESA A. Em alguns casos, o fornecedor oferece soluções específicas relacionadas com tecnologias que a EMPRESA A não detenha.

Dentre as técnicas ou métodos normalmente utilizados para integrar os fornecedores no processo de desenvolvimento de produtos da EMPRESA A, destacam-se encontros/visitas e CAD/CAM.

Os tipos de informação comumente compartilhadas entre a EMPRESA A e seus fornecedores são: especificações técnicas, capacitação técnica ou de processo para produção, projeto de produto, sugestões técnicas e de melhoria do fornecedor, capacidade de produção e pesquisa de novas tecnologias.

Segundo o entrevistado, a maior dificuldade enfrentada pela EMPRESA A na integração do fornecedor em seu processo de desenvolvimento de produtos é o grau de inovação dos produtos criados. Embora seus fornecedores sejam altamente capacitados tecnicamente, novos produtos podem trazer inovações difíceis de serem assimiladas por esses fornecedores e, por conseguinte, dificultar a sua participação no processo. Por outro lado, existem diversos outros aspectos que podem favorecer ou sugerir essa integração, como: capacidade técnica do fornecedor, envolvimento em projetos anteriores, nível de complexidade tecnológica do projeto, tempo de relacionamento com o fornecedor, capacidade financeira do fornecedor e grau elevado de incerteza ou inovação do projeto.

7.2

Características gerais de relacionamento produtor-fornecedor na EMPRESA B

Segue a descrição das características gerais de relacionamento produtor-fornecedor na EMPRESA B, obtidas a partir da entrevista com o Coordenador de Produção.

7.2.1

Confiança/comprometimento do fornecedor na EMPRESA B

A EMPRESA B visualiza os relacionamentos com seus principais fornecedores como sendo de longo-prazo, sendo que, segundo o entrevistado, a maioria dos fornecedores considera todo tratamento por parte do produtor como sendo sem oportunismo.

Os fornecedores que têm conhecimentos específicos sobre o processo produtivo são, eventualmente, acionados para contribuir em esforços conjuntos pela melhoria nos processos, tanto do produtor quanto do próprio fornecedor. Nesse sentido, são realizadas reuniões periódicas com fornecedores que apresentem (ou não) problemas para discussão e busca de soluções conjuntas e direcionamento de ações.

O fornecedor tem de estar preparado para atender as necessidades do produtor, sob o risco de fragilizar a parceria e, em uma situação extrema, ser substituído por outro. Por isso, deve estar preparado e predisposto em fazer investimentos para atender as necessidades da EMPRESA B.

Segundo o entrevistado, o que se identifica nas relações produtor-fornecedor é que o grau de cumplicidade, comprometimento e interação é quase total. Isso gera confiança na EMPRESA B quanto à capacidade do fornecedor em oferecer produtos e serviços de qualidade

Quando é possível a transição de um fornecedor para outro, a EMPRESA B vislumbra a possibilidade de alternar entre esses fornecedores caso ocorra uma descontinuidade de fornecimento por razões que sejam difíceis de controlar. Um exemplo para esse contexto seria o caso do fornecimento de pneus.

7.2.2

Desenvolvimento de fornecedores na EMPRESA B

O poder de barganha da produtora permite a definição de um contexto de competição entre fornecedores, portanto, é comum que seja gerada essa competição entre os fornecedores, em termos de qualidade e preço, por exemplo.

A forma de avaliação formal/informal é bastante interativa na EMPRESA B. Tais avaliações são baseadas em dados obtidos por meio de contatos telefônicos, históricos de desempenho e reuniões periódicas. Os resultados das avaliações são transmitidas aos fornecedores, normalmente por uma equipe de acompanhamento e avaliação estabelecida na EMPRESA B. Ainda, a EMPRESA B possui

certificações próprias, mas também tem como prática o uso de certificações internacionais.

A EMPRESA B não tem por hábito fazer uso de promessas de benefícios em negócios atuais ou em negócios futuros, caso o fornecedor melhore o desempenho. Contudo, regularmente, a busca por melhorias por parte dos fornecedores é incentivada pela EMPRESA B, a partir da promessa de continuidade de negócios.

Se necessário, a EMPRESA B também efetua investimentos diretos no treinamento/educação do pessoal do fornecedor. Apesar disso, o que ocorre normalmente é a interação entre o pessoal da equipe de qualidade e logística com o fornecedor, contudo, a Empresa não possui gestão dentro da fábrica do fornecedor.

Quanto aos fornecedores efetuarem investimentos no treinamento/educação de pessoal para dar suporte aos programas de desenvolvimento de fornecedores da EMPRESA B, não há exigência específica por parte da própria EMPRESA B. Por outro lado, em função da constante interação com os fornecedores, quando identificada uma necessidade no processo produtivo da EMPRESA B, o fornecedor tende a responder, de modo efetivo, a essa necessidade por meio de treinamento de seu pessoal, se for o caso.

Existe um processo definido de desenvolvimento de fornecedores na EMPRESA B, no sentido de preparar os fornecedores a partir da modificação ou entrada de um novo produto.

7.2.3

Compartilhamento de informações na EMPRESA B

Segundo o entrevistado, a EMPRESA B frequentemente compartilha as informações que julga necessárias e que digam respeito ao processo produtivo. As informações proprietárias são raramente compartilhadas com os fornecedores. No

caso da logística, a EMPRESA B utiliza *follow-up* diário para as informações de interesse, via sistema de transmissão específico.

Dentre os tipos de informação mais comuns trocados entre a EMPRESA B e seus fornecedores estão os relativos à estrutura de custos de produção, às tecnologias não-proprietárias (algumas proprietárias), especificações técnicas, *status* de desempenho, *status* de processo e disponibilidade de recursos. No compartilhamento dessas informações são utilizadas tecnologias de informação e estratégias como EDI, ERP, Internet, MRP e JIS/JIT/Kanban.

7.2.4

Desenvolvimento conjunto de produtos na EMPRESA B

A rede de empresas da qual a EMPRESA B faz parte possui um processo de desenvolvimento de produtos bem definido, sendo que o projeto de um novo modelo tem a duração média de oito meses, desde a definição do conceito até a entrada do produto no mercado. Contudo, a participação da planta da EMPRESA B é bastante restrita, ocorrendo diversas limitações no processo de projeto de produto que são inerentes ao próprio conceito do produto e vêm pré-definidas pela matriz européia, sendo que a intervenção da planta da EMPRESA B ocorre apenas em nível de modificações e adaptações para o mercado brasileiro.

Uma equipe do setor de engenharia executa a tarefa de verificar as necessidades de melhoria, modificação de processos e treinamento, entre outros, na EMPRESA B. Em seguida, esta equipe visita os fornecedores, ou os traz para dentro de sua planta, como parte do processo de desenvolvimento do projeto de produto. A integração do fornecedor no processo ocorre sempre que necessário, levando em consideração as suas capacitações. Por exemplo, na discussão da mudança do material de um componente específico, o seu fornecedor é chamado para que se discuta essa mudança e sejam definidos os níveis de responsabilidade relativos ao processo produtivo. Com isso, os fornecedores têm participação ao longo de todo o processo de desenvolvimento de produtos da EMPRESA B.

Por fim, segundo o entrevistado, a extensão da responsabilidade do fornecedor no projeto de produto depende de como a EMPRESA B gostaria de estar no relacionamento. Em outras palavras, a idéia é buscar o equilíbrio de responsabilidades, de modo a não correr o risco de tornar-se dependente em demasia em relação ao fornecedor, nem tentar integrar verticalmente e assumir todo o processo, uma vez que o entrevistado considera que as melhores capacitações pertencem ao fornecedor.

Dentre os tipos de informações que são trocadas durante o processo de desenvolvimento de produtos entre a EMPRESA B e seus fornecedores pode-se mencionar: especificações técnicas, relatórios de acompanhamento de projetos, informações de mercado, sugestões técnicas e de melhoria do fornecedor, custos de produção, capacidade de produção, capacitação técnica/processo para produção e projeto de produto (produto completo). As técnicas e métodos utilizados pela EMPRESA B para integrar o fornecedor em seu processo de desenvolvimento de produtos envolvem encontros/visitas, EDI, Internet, CAD/CAM e QFD.

O entrevistado destaca que as principais dificuldades que a EMPRESA B enfrenta ao integrar o fornecedor no processo de desenvolvimento de produtos são a falta de capacitação tecnológica do fornecedor e o grau de inovação dos produtos. Por outro lado, os seguintes aspectos são considerados como indutores para a integração dos fornecedores no processo de desenvolvimento de produtos: capacidade técnica e financeira do fornecedor, envolvimento em projetos anteriores, nível de complexidade tecnológica do projeto, necessidade de estabelecer parcerias durante o projeto e tempo de relacionamento com o fornecedor.

7.3

Características gerais de relacionamento produtor-fornecedor na EMPRESA C

Segue a descrição das características gerais de relacionamento produtor-fornecedor na EMPRESA C, obtidas a partir da entrevista com a Gerente de Produção.

7.3.1

Confiança/comprometimento do fornecedor na EMPRESA C

A entrevistada indica a ocorrência de investimentos por parte dos principais fornecedores em melhorias de processos voltados ao atendimento específico das necessidades da EMPRESA C. Um dos fatores que tornam essa característica possível é o relacionamento de longo-prazo existente entre a EMPRESA C e seus fornecedores.

A ocorrência de problemas inerentes ao relacionamento é tratada conjuntamente com os fornecedores. Semelhantemente, os fornecedores também colaboram na definição dos planos de negócios da EMPRESA C. A visão estratégica estabelecida na EMPRESA C é de parceria com seus fornecedores, considerando uma relação que garanta o crescimento mútuo de ambos, com melhorias nos processos. Em função disso, a EMPRESA C busca equilíbrio entre as suas capacitações internas e as capacitações inerentes ao seu relacionamento com os fornecedores.

7.3.2

Desenvolvimento de fornecedores na EMPRESA C

O ponto de partida para a definição de uma política que envolva o desenvolvimento de fornecedores na EMPRESA C é a consideração dos fornecedores como extensão dos próprios negócios.

Para a entrevistada, a qualidade dos produtos da EMPRESA C está intimamente relacionada com o nível de qualidade ofertada pelos fornecedores. Em função dessa visão, ocorrem diversas formas de incentivo ao melhor desempenho dos fornecedores, como geração de competição baseada em desempenho, *feedbacks* de avaliações formais e informais, programas de certificação e promessas de benefícios em negócios associados à melhoria de desempenho. Além disso, ocorre a prática de visitas técnicas do pessoal da EMPRESA C às instalações dos fornecedores para auxiliar na melhoria de desempenho. Do mesmo modo, os fornecedores visitam as instalações da EMPRESA C para conhecer seus processos e o modo como os produtos fornecidos são utilizados.

Por outro lado, não são comuns, por parte da EMPRESA C, investimentos diretos em treinamentos do pessoal do fornecedor, nem investimentos diretos em melhoria de processos desses fornecedores. No entanto, toda assistência técnica é disponibilizada aos fornecedores pela EMPRESA C, sempre que necessária e solicitada pelos fornecedores.

7.3.3

Compartilhamento de informações na EMPRESA C

Sempre que julgado necessário, a EMPRESA C compartilha informações com seus fornecedores. Segundo a entrevistada, a EMPRESA C libera qualquer informação que possa potencialmente melhorar os processos dos fornecedores, desde que não se trate de informações proprietárias.

Os tipos de informação mais comumente compartilhados pela EMPRESA C com os fornecedores são especificações técnicas, tecnologias não-proprietárias e disponibilidade de recursos (estoques e capacitação técnica). Para operacionalizar esse processo, a EMPRESA C utiliza a Internet, telefone/fax e reuniões técnicas.

7.3.4

Desenvolvimento conjunto de produtos na EMPRESA C

O processo de desenvolvimento da EMPRESA C tem por base o atendimento das necessidades específicas dos clientes. Isto gera um elevado nível de customização dos projetos. Nesse processo é rara a solicitação de colaboração do fornecedor. Quando ocorre essa integração, a participação dos fornecedores é voltada, basicamente, para a discussão das especificações técnicas dos projetos, considerando-se a condição de fornecedores de matéria-prima comum à maioria deles.

Ainda, o processo de desenvolvimento de produtos é realizado praticamente em sua totalidade pela EMPRESA C, ocorrendo a integração do fornecedor em situações esporádicas nas fases de conceito e desenvolvimento. Dentre os métodos ou técnicas comuns utilizados para integrar os fornecedores nesse processo

destacam-se encontros e visitas técnicas, telefone/fax e Internet. Dentre as informações compartilhadas no processo, têm-se as especificações técnicas, informações de mercado, custos de produção e sugestões técnicas de melhoria.

Segundo a entrevistada, a maior dificuldade que pode ser enfrentada pela EMPRESA C na integração dos fornecedores no processo de desenvolvimento de produtos é a falta de habilidade técnica do fornecedor. Por outro lado, como favorecedores a essa integração têm-se a capacidade técnica do fornecedor, o nível de complexidade tecnológica do projeto e a necessidade de estabelecer parcerias durante o projeto.

7.4

Características gerais de relacionamento produtor-fornecedor na EMPRESA D

Segue a descrição das características gerais de relacionamento produtor-fornecedor na EMPRESA D, obtidas a partir da entrevista com o Diretora Industrial.

7.4.1

Confiança/comprometimento do fornecedor na EMPRESA D

Segundo a entrevistada, espera-se que os fornecedores com forte dependência de negócios com a EMPRESA D efetuem mais investimentos em melhorias de seus processos para atender às necessidades específicas da EMPRESA D do que os demais fornecedores. Apesar disso, é pouco comum esse tipo de investimento por parte da maioria dos fornecedores. Normalmente, a EMPRESA D tem que assumir a maior parte dos riscos inerentes ao relacionamento.

A EMPRESA D estabelece, dentro de sua política de qualidade, que toda não-conformidade relacionada à qualidade, quando identificada nos processos do fornecedor, deve ser tratada conjuntamente. A entrevistada declara um nível elevado de confiança da EMPRESA D quanto à capacidade do fornecedor em entregar produtos e serviços de qualidade.

7.4.2

Desenvolvimento de fornecedores na EMPRESA D

A EMPRESA D possui um programa próprio para certificação de seus fornecedores, aplicado a casos específicos. Em geral, ela segue as orientações das normas ISO e efetua avaliações formais periódicas de seus fornecedores por meio de visitas técnicas, questionários, inspeções etc. Para todas as avaliações os fornecedores recebem *feedback* voltados à busca de melhorias para seus processos. Além disso, a EMPRESA D fornece assistência técnica e acompanha os objetivos de melhoria dos processos dos fornecedores como forma de implementar uma estratégia de melhoria contínua nos produtos dos fornecidos.

A EMPRESA D costuma fazer promessas de benefícios em negócios com seus fornecedores se eles melhorem o seu desempenho. Para isso, uma análise periódica é realizada em função de custo e desempenho dos fornecedores, funcionando como incentivo à melhoria. Contudo, a EMPRESA D não tem por prática o investimento em treinamento do pessoal dos fornecedores, sendo mais comum a dedicação ao treinamento técnico do pessoal dos clientes.

Em situações de grande oferta para as demandas da EMPRESA D, é comum que a empresa busque vantagens associadas à competição entre seus fornecedores potenciais de produtos certificados.

7.4.3

Compartilhamento de informações na EMPRESA D

Regularmente, a EMPRESA D compartilha informações com seus fornecedores sempre que solicitada. Têm-se por prática a liberação de qualquer informação que possa, potencialmente, melhorar os processos do fornecedor. Contudo, as informações proprietárias só são compartilhadas formalmente (por meio de contratos), caso haja necessidade, somente com fornecedores julgados confiáveis.

Dentre os tipos de informações que são freqüentemente compartilhadas, destacam-se as especificações técnicas, *status* do processo, disponibilidade de recursos, tecnologias não-proprietárias e proprietárias (depende de confiança) e

status de desempenho. Para essa troca, utilizam-se a Internet, telefone/fax/rádio e sistemas JIT/Kanban.

7.4.4

Desenvolvimento conjunto de produtos na EMPRESA D

Não existe um processo plenamente definido para o desenvolvimento de novos produtos na EMPRESA D. Contudo, existe uma meta, relacionada com as suas estratégias de mercado, para a introdução de pelo menos um produto a cada ano, considerando a limitação gerada pela complexidade tecnológica e pelas certificações necessárias aos produtos. A maioria dos produtos criados pela EMPRESA D corresponde a novos produtos no mercado.

Numa visão geral, a entrevistada considera como alto o impacto positivo dos produtos/serviços oferecidos por seus principais fornecedores. A capacidade de um fornecedor em desenvolver produtos melhores pode auxiliar na redefinição da posição competitiva da EMPRESA D, caso essa melhoria permita a criação de um produto inovador no mercado. Apesar disso, raramente um fornecedor é convidado a colaborar com o processo de desenvolvimento de produtos da EMPRESA D, sendo a sua participação limitada ao nível de componentes. O momento da integração do fornecedor no processo geralmente ocorre na fase de geração do conceito.

Os tipos de informações comumente compartilhadas pela EMPRESA D com seus fornecedores durante o desenvolvimento de produtos envolve especificações técnicas, informações de mercado, custos de produção e relatórios técnicos, entre outros. Os métodos e técnicas mais comuns utilizadas para integrar o fornecedor no processo são encontros e visitas técnicas, Internet e telefone/fax.

A entrevistada declara que as principais dificuldades para a integração de um fornecedor no processo de desenvolvimento de produtos são a falta de habilidade técnica do fornecedor, o grau de inovação dos produtos, a falta de capacitação tecnológica do fornecedor e as dificuldades de investimento do fornecedor. Por outro lado, dentre os facilitadores identificados estão a capacidade técnica do

fornecedor, o envolvimento em projetos anteriores, o tempo de relacionamento, a capacidade financeira e a necessidade de estabelecer parcerias durante o projeto, entre outras.

7.5

Comparação entre os aspectos de relacionamento produtor-fornecedor

Nesta seção, discutem-se os aspectos de relacionamento produtor-fornecedor de modo comparativo, a partir da síntese das visões em cada empresa, em resposta à primeira questão de pesquisa. Não se trata de buscar padrões generalizáveis, e sim comportamentos e características comuns às quatro empresas estudadas.

Relativamente à confiança/comprometimento do fornecedor no relacionamento, pode-se destacar as características das empresas estudadas, contidas no Quadro 21.

Quadro 21 – Confiança/comprometimento do fornecedor no relacionamento nas empresas estudadas

Característica*	Empresa			
	A	B	C	D
Os fornecedores atualmente investem na melhoria dos processos	✓	✓	✓	✓
O relacionamento com os principais fornecedores é de longo-prazo	✓	✓	✓	✓
Os fornecedores visualizam o tratamento como sendo sem oportunismo	✓	✓	✓	✓
Os problemas inerentes ao relacionamento são tratados conjuntamente	✓	✓	✓	✓
Há planejamento conjunto quanto aos negócios futuros no relacionamento	✓	✓	✓	✓
Há confiança quanto ao fornecedor oferecer produtos/serviços de qualidade	✓	✓	✓	✓

* “✓” indica a ocorrência da característica na empresa.

Conforme definiram Dyer & Chu (1997), a confiança no relacionamento produtor-fornecedor pode ser traduzida em fonte de vantagem competitiva, tendo por base os aspectos de possibilidade de redução nos custos de transação, facilidade na tomada de decisão por investimentos em ativos específicos no relacionamento e possibilidade de intensificação no compartilhamento de informações entre os parceiros. Além disso, a perspectiva de Johnston *et al.* (2004) corrobora esse sentido quanto à maior cooperação entre membros da cadeia de suprimentos como aspecto indutor da melhoria de desempenho e satisfação por parte dos produtores. Percebe-se, a partir no Quadro 21, que todas as empresas valorizam e buscam a manutenção dos níveis de confiança e comprometimento dos fornecedores no

relacionamento. Essa visão é importante e demonstra o engajamento tanto do produtor quanto do fornecedor em manter relacionamentos de longo-prazo e cada vez mais confiáveis.

Quanto ao desenvolvimento de fornecedores nos relacionamentos, pode-se destacar as características correspondentes às práticas e estratégias utilizadas pelas empresas estudadas, conforme o Quadro 22.

Quadro 22 – Desenvolvimento de fornecedores no relacionamento nas empresas estudadas

Característica*	Empresa			
	A	B	C	D
Os fornecedores são vistos como uma extensão dos negócios	✓	✓	✓	✓
Competição entre fornecedores como incentivo ao melhor desempenho		✓	✓	✓
Avaliações informais/formais de desempenho dos fornecedores	✓	✓	✓	✓
Os fornecedores recebem <i>feedback</i> das avaliações informais/formais	✓	✓	✓	✓
Programas de certificação de qualidade dos fornecedores	✓	✓	✓	✓
Promessas de benefícios para negócios atuais ou benefícios futuros caso o fornecedor melhore o desempenho (continuidade nos negócios)	✓		✓	✓
Visitas técnicas na planta do fornecedor visando melhoria de desempenho dele	✓	✓	✓	✓
Visitas técnicas dos fornecedores à empresa para conhecer o processo produtivo e como os produtos fornecidos são utilizados		✓	✓	✓
Reconhecimento do desempenho do fornecedor em forma de premiações	✓	✓		
Investimentos diretos em treinamento/educação do pessoal do fornecedor				
Investimentos diretos na melhoria do processo produtivo do fornecedor		✓		
Fornecedores investem em melhoria de processo para dar suporte ao programa de desenvolvimento de fornecedores			✓	✓
Assistência aos fornecedores sempre que necessário	✓	✓	✓	✓

* “✓” indica a ocorrência da característica na empresa.

É clara a visão das empresas estudadas quanto à condição dos fornecedores como extensão de seus negócios. Isso pode ser facilmente associado aos conceitos modernos de cadeia de suprimentos, especialmente quanto às interligações e interdependências entre elos na cadeia. Apesar dessa visão, o comportamento geral das empresas estudadas é de não efetuar investimentos diretos em seus fornecedores, seja em treinamento/educação de pessoal, seja em melhorias de processo. Isso pode reprimir os efeitos positivos (ou gerar os negativos) quanto às potencialidades que podem ser criadas a partir desses investimentos, conforme já observava Krause (1999).

O que pôde ser observado nas empresas estudadas foi o comprometimento de parceria voltado à manutenção dos negócios. Essa característica é importante e

demonstra que a melhoria de desempenho por parte dos fornecedores não foi associada com as promessas de novos negócios, atuais ou futuros, mas sim associada com a continuidade dos negócios.

Os objetivos de melhoria de desempenho recebem suporte na forma de avaliações formais/informais periódicas, sendo que os fornecedores tomam conhecimento dos resultados por meio de *feedback* por parte dos produtores. Outra forma incentivada pelos produtores para assegurar o processo de busca de melhorias é a utilização de certificações, como as da série ISO.

Além disso, são freqüentes as visitas técnicas (tanto dos fornecedores à planta do produtor, quanto do produtor à planta do fornecedor) e a assistência técnica aos fornecedores com o objetivo de solucionar problemas no processo produtivo e facilitar a visualização e geração de melhorias nesses processos. Destaca-se, ainda, a atitude dos produtores voltada à geração de competição entre os seus fornecedores, principalmente baseada em preços, ou técnica e preço, o que pode restringir a visão de parceria entre produtor e fornecedor, caso essa prática assuma características de relacionamentos do tipo “relações de mercado”, na qual é visualizado tão somente o aspecto econômico.

Para o compartilhamento de informações nos relacionamentos das empresas estudadas, pode-se destacar as características das práticas e estratégias utilizadas pelas empresas estudadas presentes no Quadro 23.

As empresas estudadas compartilham informações regularmente com seus fornecedores e demonstram predisposição em liberar qualquer informação que possa potencialmente melhorar os processos dos fornecedores, desde que não sejam informações proprietárias. Observando-se o Quadro 23, pode-se visualizar os tipos comuns de informações trocadas nas relações produtor-fornecedor, com ênfase nas especificações técnicas, *status* de processo/desempenho, disponibilidade de recursos e tecnologias não-proprietárias. O meio mais comum usado para o compartilhamento destas informações é a Internet.

Quadro 23 – Compartilhamento de informações no relacionamento nas empresas estudadas

Característica*	Empresa			
	A	B	C	D
Compartilhamento freqüente de informações com os fornecedores	✓	✓	✓	✓
Liberação de qualquer informação que possa potencialmente melhorar os processos do fornecedor	✓	✓	✓	✓
Compartilhamento de informações proprietárias com os fornecedores				✓
Tipos de informações compartilhadas:				
- estrutura de custos de produção		✓		
- especificações técnicas	✓	✓	✓	✓
- <i>status</i> de processo	✓	✓		✓
- disponibilidade de recursos	✓	✓	✓	✓
- tecnologias proprietárias		✓		✓
- tecnologias não-proprietárias	✓	✓	✓	✓
- <i>status</i> de desempenho	✓	✓		✓
Tecnologia de informação e estratégias utilizadas:				
- EDI	✓	✓		
- ERP		✓		
- MRP		✓		
- JIS/JIT/Kanban		✓		✓
- Intranet	✓			
- Internet	✓	✓	✓	✓
- Telefone/Fax/Rádio		✓	✓	
- Comitês/grupos de discussão				

* “✓” indica a ocorrência da característica na empresa.

Por fim, o desenvolvimento de produtos em conjunto com os fornecedores nos relacionamentos das empresas estudadas é caracterizado de acordo com o Quadro 24.

Cada empresa possui seu processo próprio de desenvolvimento de produtos. Não é freqüente a integração do fornecedor nesse processo, sendo que, quando isso ocorre, o fornecedor é chamado a colaborar geralmente em projetos de componentes. O momento de integração é variável, tendo sido observada a integração ao longo de todo o processo apenas em uma empresa (EMPRESA B). O Quadro 24 também mostra os tipos de informações mais freqüentemente compartilhadas durante o processo de desenvolvimento de produtos, com destaque em todas as empresas para as especificações técnicas e sugestões técnicas e de melhoria do fornecedor.

Quadro 24 – Desenvolvimento conjunto de produtos no relacionamento nas empresas estudadas

Característica	Empresa			
	A	B	C	D
A empresa possui um processo definido de desenvolvimento de produtos	✓	✓	✓	✓
Os fornecedores colaboram com frequência no processo de projeto de produto		✓		
Extensão da responsabilidade do fornecedor no processo de projeto de produto				
- Componentes	✓	✓	✓	✓
- Subsistemas		✓		
Momento da integração do fornecedor no processo de projeto de produtos:				
- conceito		✓	✓	✓
- desenvolvimento		✓	✓	
- engenharia	✓	✓		
- produção		✓		
Tecnologias de informação utilizadas no processo de projeto de produtos:				
- EDI		✓		
- Encontros/visitas técnicas	✓	✓	✓	✓
- CAD/CAM	✓	✓		
- Telefone/fax		✓	✓	✓
- Internet		✓	✓	✓
- QFD		✓		
Tipos de informação compartilhadas no processo de projeto de produtos:				
- Especificações técnicas	✓	✓	✓	✓
- Informações de mercado		✓	✓	✓
- Custos de produção		✓	✓	✓
- Capacitação técnica de processo para produção	✓	✓		✓
- Projeto de produto (componentes, subsistemas ou produto completo)	✓	✓		✓
- Relatórios de acompanhamento de projetos		✓		✓
- Sugestões técnicas e de melhoria do fornecedor	✓	✓	✓	✓
- Capacidade de produção	✓	✓		✓
- Pesquisa de novas tecnologias	✓	✓		
Principais dificuldades na integração do fornecedor no projeto de produtos:				
- Falta de habilidade técnica do fornecedor			✓	✓
- Grau de inovação dos produtos	✓	✓		✓
- Falta de capacitação tecnológica do fornecedor		✓		✓
- Dificuldade de investimento do fornecedor				✓
Principais facilitadores na integração do fornecedor no projeto de produtos:				
- Capacidade técnica do fornecedor	✓	✓	✓	✓
- Envolvimento em projetos anteriores	✓	✓		✓
- Nível de complexidade tecnológica do projeto	✓	✓	✓	✓
- Tempo de relacionamento com o fornecedor	✓	✓		✓
- Capacidade financeira do fornecedor	✓	✓		✓
- Grau elevado de incerteza ou inovação do projeto	✓			✓
- Necessidade de estabelecer parcerias durante o projeto		✓	✓	✓

Dentre as dificuldades para a integração do fornecedor no projeto de produtos das empresas estudadas, o grau de inovação dos produtos pode ser considerado o principal inibidor. Já a dificuldade de investimentos por parte dos fornecedores foi apontada por apenas uma empresa como potencial inibidor a essa integração. Por outro lado, os principais facilitadores apontados na integração do fornecedor no projeto de produtos podem ser representados pela capacidade técnica do fornecedor e o nível de complexidade tecnológica do projeto, além do

envolvimento em projetos anteriores, tempo de relacionamento com o fornecedor, capacidade financeira do fornecedor e necessidade de estabelecer parcerias durante o projeto.

Por fim, a discussão neste capítulo sobre os quatro aspectos de relacionamento produtor-fornecedor, de modo individualizado e comparativo, forneceu informações suficientes para responder à primeira questão da pesquisa empírica, que visava a caracterização dos comportamentos gerais das empresas quanto aos relacionamentos com seus fornecedores. Os padrões e tendências apresentados neste Capítulo servem de referencial inicial para discussões mais aprofundadas sobre os relacionamentos produtor-fornecedor em estudos futuros.