

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
TESE DE DOUTORADO

**RELAÇÕES CLIENTE-FORNECEDOR NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA:  
motivações, estruturação e desenvolvimento**

**Aurélia Adriana de Melo**

**Orientador: Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak**

**Porto Alegre, Maio de 2006**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
TESE DE DOUTORADO

**RELAÇÕES CLIENTE-FORNECEDOR NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA:  
motivações, estruturação e desenvolvimento**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

**Aurélia Adriana de Melo**

**Orientador: Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak**

**Porto Alegre, 2006**

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

M528r Melo, Aurélia Adriana de

Relações cliente-fornecedor na indústria automotiva: motivações, estruturação e desenvolvimento / Aurélia Adriana de Melo – Porto Alegre, 2006.

231 f.: il.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2006.

“Orientador: Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak”

1. Indústria automotiva. 2. Competências organizacionais. 3. Relações cliente-fornecedor. 4. Estudo de caso. I. Título

CDU 338.45

**Elaborado pela equipe da Biblioteca da Escola de Administração/UFRGS**



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**BANCA EXAMINADORA:**

Prof. Dr. Antônio Carlos Gastaud Maçada  
PPGA/EA/UFRGS

Prof. Dr. Francisco Lima Cruz Teixeira  
UFBA

Prof. Dr. Octávio Augusto Camargo Conceição  
FEE

**Orientador:** Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak

**Área de Concentração:** Gestão da Tecnologia e da Produção

**Curso:** Doutorado

Porto Alegre, 31 de maio de 2006.

*À memória de Adelaide Pereira da Silva.  
Sua coragem, sua força, seu carinho  
e dedicação de avó, mãe e amiga são os  
meus principais guias.*

## AGRADECIMENTOS

Ao CNPq pela concessão da bolsa para realização do doutorado.

À CAPES pela concessão da bolsa para realização do doutorado sanduíche.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, seu corpo docente e técnico, pela acolhida, incentivo e estímulo.

Ao Prof. Paulo Zawislak, orientador desta tese, pelo apoio, estímulo, confiança, amizade e orientação dedicada, ao longo de toda essa trajetória.

Aos professores Edi Madalena Fracasso, Antônio Padula e Clarisse Castilhos, pelas sugestões feitas no ensaio teórico e projeto de doutorado;

Às professoras Leda Gitahy e Helena Hirata, pelo apoio no período de doutorado sanduíche.

Aos professores Michel Freyssenet e Bruno Jetin pelas discussões, sugestões e acolhida no GERPISA.

Às empresas e aos profissionais, brasileiros e franceses, que participaram das duas fases da pesquisa feita para esta tese, possibilitando um estimulante diálogo entre teoria e prática.

Aos queridos colegas, bolsistas de graduação, mestrandos e doutorandos do Grupo de Estudos da Cadeia Automotiva do Rio Grande do Sul (GCARS), pelo companheirismo, pelos momentos de descontração e pela oportunidade de aprendizagem conjunta;

À diretoria e à coordenação do curso de Administração da Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre, nas pessoas de Pe. Marcos Sandrini e Prof. Nilo Valter Karnopp, aos colegas professores e ao corpo técnico pelo apoio e pelo constante incentivo.

A Didier Guéry, grande amigo, sempre me desafiando a lhe explicar o significado deste trabalho, na estrutura da língua francesa.

A Karen, Dirk e Juliana pela amizade, pelas críticas sempre construtivas aos textos que apóiam essa tese (as nossas carinhosas *detonações*) nas jornadas GCARS;

A Letícia, Tininha e Aurora, pela amizade e exemplo profissional.

A Lisiane, Natália (*as marrentas*), Patrícia e Bianca pela simpatia, pelos momentos de leveza, pela compreensão, pela amizade carinhosa, pelo companheirismo nos momentos mais difíceis.

A Giane, Roberto Jaconi, Renê, pelos importantes ensinamentos de vida.

A Nara Widholzer pela qualidade e rapidez com que efetuou a revisão do texto desta tese.

À minha família que, mesmo à distância, fez-se presente, acompanhando cada fase do trabalho.

Ao meu pai, pelo exemplo de perseverança e força.

A Mauro, a quem dedico esta tese, pelo amor, pela enorme paciência, pelas broncas-estímulo necessárias, pelo exemplo profissional.

*De todo o escrito só me agrada aquilo  
que uma pessoa escreveu com o seu  
sangue. Escreve com sangue e  
aprenderás que o sangue é espírito.*

*Nietzsche*

## RESUMO

As relações cliente-fornecedor na indústria automotiva, suas motivações, estruturação e desenvolvimento de processos de aprendizagem é o tema abordado nesta tese. O objetivo do trabalho é reunir esses três aspectos, que geralmente são tratados pela literatura em separado, na construção de uma estrutura de análise que propõe explicar os diferentes conteúdos qualitativos dessas relações a partir de suas dimensões constitutivas, quais sejam, dimensão fundamental, dimensão contratual e dimensão da aprendizagem. Por meio dessa estrutura analítica, as relações cliente-fornecedor são classificadas em três configurações: relações comerciais, relações de cooperação adaptativas e relações de cooperação empreendedoras. A estrutura analítica surge da reflexão teórica sobre os fatores que limitam o crescimento das firmas, sobre o papel dos contratos como elemento estruturador das relações cliente-fornecedor e sobre as possibilidades de desenvolvimento de processos de aprendizagem no bojo dessas relações. A consolidação da estrutura de análise é feita por meio de sua aplicação à análise de relações cliente-fornecedor na indústria automotiva do Rio Grande do Sul. Como conclusão do trabalho, é possível afirmar que, numa mesma empresa cliente, são observadas relações com diferentes conteúdos qualitativos, os quais se encontram associados ao fator que fundamenta a relação. Essa distinção de conteúdo qualitativo faz-se necessária e tem explicações econômicas. Quanto aos contratos, observa-se que eles têm por função ser meio de transmissão de informações técnicas e comerciais. Verifica-se que eles aparecem na estruturação das relações de fornecimento quando as empresas clientes são filiais de multinacionais. Além disso, observa-se que empresas fornecedoras desejam estabelecer relações contratuais com seus clientes, muito embora não considerem o contrato como um instrumento que force o comprometimento de ambas as partes. Sobre o desenvolvimento das relações cliente-fornecedor, consubstanciado em processos de aprendizagem, pode-se afirmar que, nas relações de cooperação empreendedoras e adaptativas, esses processos são interorganizacionais, havendo geração de novas competências técnicas e organizacionais e reforço de competências técnicas, respectivamente. Os processos de aprendizagem interorganizacionais têm a relação e sua continuidade como fatores desencadeador e alimentador. As relações comerciais desenvolvem processos de aprendizagem intraorganizacionais, com reforço ou geração de novas competências técnicas e organizacionais. Nesses processos, a relação estimula a aprendizagem, mas esta se desenvolve independente da relação.

Palavras-chave: Relações cliente-fornecedor. Indústria automotiva. Contratos. Processos de aprendizagem. Competências técnicas. Competências organizacionais.



## ABSTRACT

The theme embraced by this dissertation is that of client-supplier relations in the automobile industry, its motivations, structure and development of learning processes. The aim of the study is to bring together these three aspects, which are generally treated separately in the literature, for the construction of an analysis framework which seeks to explain the differing qualitative contents of these relations based on their constitutive aspects, which are: the fundamental aspect; the contractual aspect and the learning aspect. By means of this analytical structure, client-supplier relations are classified into three configurations: market relations, adaptive cooperative relations and enterprising cooperative relations. The analytical framework arises from a theoretical reflection upon the factors that constrain the growth of firms, on the role of contracts as a structuring element of client-supplier relations and on the possibility of development of learning processes within these relations. The analytical structure is consolidated through its application to analysis of client-supplier relations in the automobile industry of Rio Grande do Sul. The study concludes that it may be stated that in a single client company, relations are observed with different qualitative contents, which are associated with the factor that underlies this relation. This distinction of qualitative content is necessary for economic reasons. Regarding contracts, it is noted that they serve as a means of transmission for technical and commercial information. It is found that they have a role in the structuring of supply relations when client companies are subsidiaries of multinationals. Furthermore, it is observed that suppliers wish to establish contractual relationships with their clients, although they do not consider the contract to be an instrument which forces commitment from either party. Regarding the development of client-supplier relations, substantiated in learning processes, it may be stated that in enterprising and adaptive cooperative relations, these processes are inter-organizational with generation of new technical and organizational competencies and reinforcement of existing ones, respectively. Inter-organizational learning processes are catalyzed and fed by both the relationship and its continuity. Market relations develop intra-organizational learning processes, with reinforcement or generation of new technical and organizational competencies. In such processes, the relationship stimulates learning, but this develops independently thereof.

Key words: client-supplier relations, automobile industry, contracts, learning processes, technical competencies, organizational competencies.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Índice de integração vertical das três maiores montadoras norte-americanas (1923-1934)* .....	26
Quadro 2 – Evidências para classificação das relações cliente-fornecedor nas configurações teóricas .....	119
Quadro 3 – Empresas visitadas durante a fase exploratória da pesquisa .....	122
Quadro 4 – Evidências das relações cliente-fornecedor na empresas cliente 1 .....	139
Quadro 5 – Evidências das relações cliente-fornecedor na empresas cliente 2 .....	147
Quadro 6 – Evidências das relações cliente-fornecedor na empresas cliente 3 .....	157
Quadro 7 – Evidências das relações cliente-fornecedor na empresas cliente 4 .....	167
Quadro 8 – Evidências apresentadas pelas quatro empresas clientes para a dimensão causal .....	170
Quadro 9 – Evidências apresentadas pelas quatro empresas clientes para a dimensão contratual .....	172
Quadro 10 – Evidências apresentadas pelas quatro empresas clientes para a dimensão da aprendizagem .....	175
Quadro 11 – Classificação das relações cliente-fornecedor das empresas cliente .....	176
Quadro 12 – Características das relações estabelecidas pela empresa fornecedora 1 .....	187
Quadro 13 – Características das relações estabelecidas pela empresa fornecedora 2 .....	193
Quadro 14 – Características das relações estabelecidas pela empresa fornecedora 3 .....	197
Quadro 15 – Características das relações estabelecidas pela empresa fornecedora 4 .....	205
Quadro 16 – Evidências destacadas nos quatro casos de empresas fornecedoras .....	208
Quadro 17 – Evidências ajustadas para classificação das relações cliente-fornecedor nas configurações teóricas .....	216

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relação entre motivações e fator que fundamenta a relação cliente-fornecedor. 56	
Figura 2 – Papel dos contratos segundo a Teoria da Propriedade dos Direitos. ....	66
Figura 3 – Relação entre características estruturais da relação cliente-fornecedor e fatores que fundamentam as relações-cliente-fornecedor. ....	85
Figura 4 – Relação entre as características dos processos de aprendizagem, características de estruturação e os fatores que fundamentam as relações cliente-fornecedor. ....	99
Figura 5 – Características das relações comerciais. ....	106
Figura 6 – Características das relações de cooperação adaptativas. ....	111
Figura 7 – Características das relações de cooperação empreendedoras. ....	115
Figura 8 – Estrutura teórica para análise das relações cliente-fornecedor. ....	118
Figura 9 – Estrutura teórica ajustada para análise das relações cliente-fornecedor. ....	215

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2 AS RELAÇÕES CLIENTE FORNECEDOR NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA .....</b>	<b>20</b>
2.1 <i>Introdução .....</i>	20
2.2 <i>Os primeiros momentos da organização industrial automotiva: uma indústria desverticalizada.....</i>	21
2.3 <i>Segundo momento da organização da produção automotiva: primeira fase da integração vertical .....</i>	25
2.4 <i>Segundo momento da organização da produção automotiva: segunda fase da integração vertical .....</i>	27
2.5 <i>Terceiro momento da organização da produção automotiva: o retorno da produção desverticalizada.....</i>	30
<b>3 MOTIVAÇÕES PARA O ESTABELECIMENTO DE RELAÇÕES CLIENTE-FORNECEDOR.....</b>	<b>32</b>
3.1 <i>Introdução .....</i>	32
3.2 <i>As diferentes motivações para o estabelecimento de relações cliente-fornecedor e seu efeito no conteúdo qualitativo dessas relações .....</i>	33
3.3 <i>Custos internos de produção como limitante ao crescimento das firmas.....</i>	35
3.4 <i>Custos internos de coordenação como limitante ao crescimento das firmas .....</i>	40
3.5 <i>A especialização técnica como limitante ao crescimento das firmas .....</i>	50
3.6 <i>Considerações finais .....</i>	52
<b>4 ESTRUTURAÇÃO DAS RELAÇÕES CLIENTE-FORNECEDOR .....</b>	<b>58</b>
4.1 <i>Introdução .....</i>	58
4.2 <i>A visão neoclássica dos contratos: a Economia Neoinstitucional .....</i>	59
4.2.1 <i>O papel dos contratos segundo a Teoria da Propriedade dos Direitos .....</i>	61
4.2.2 <i>O papel dos contratos segundo a Teoria da Agência.....</i>	67
4.3 <i>O contrato nas abordagens da Nova Economia Institucional: a Teoria dos Custos de Transação .....</i>	75
4.4 <i>Considerações finais .....</i>	80
<b>5 DESENVOLVIMENTO DAS RELAÇÕES CLIENTE-FORNECEDOR .....</b>	<b>86</b>
5.1 <i>Introdução .....</i>	86
5.2 <i>Contribuições teóricas para o entendimento dos processos de aprendizagem nas relações cliente-fornecedor .....</i>	88
5.2.1 <i>Processos de Aprendizagem Intraorganizacionais.....</i>	89
5.2.2 <i>Processos de Aprendizagem Interorganizacionais.....</i>	91
5.2.2.1 <i>Relações cliente-fornecedor com processos de aprendizagem inteorganizacional para reforço de competências técnicas .....</i>	92
5.2.2.2 <i>Relações cliente-fornecedor com processos de aprendizagem interorganizacional para geração de novas competências técnicas .....</i>	94
5.3 <i>Considerações finais .....</i>	97

<b>6 ESTRUTURA TEÓRICA PARA ANÁLISE .....</b>	<b>101</b>
6.1 <i>Introdução .....</i>	101
6.2 <i>Primeira configuração para relação cliente-fornecedor: relações comerciais....</i>	103
6.3 <i>Segunda configuração para relação cliente-fornecedor: relações de cooperação adaptativas .....</i>	107
6.4 <i>Terceira configuração para relação cliente-fornecedor: relações de cooperação empreendedoras.....</i>	112
6.5 <i>Estrutura teórica para análise das relações cliente-fornecedor.....</i>	116
<b>7 METODOLOGIA .....</b>	<b>121</b>
7.1 <i>Primeira fase da pesquisa: a fase exploratória do estudo de caso sobre relações cliente-fornecedor na indústria automotiva .....</i>	121
7.2 <i>Segunda fase da pesquisa: a fase explanatória do estudo de caso sobre relações cliente-fornecedor na indústria automotiva .....</i>	123
7.3 <i>Estratégia de análise.....</i>	123
7.4 <i>Proposições do estudo.....</i>	124
7.5 <i>Procedimento de análise.....</i>	126
7.6 <i>Limitações do método .....</i>	128
<b>8 ANÁLISE DOS CASOS: EMPRESAS CLIENTES .....</b>	<b>129</b>
8.1 <i>Introdução .....</i>	129
8.2 <i>Empresa cliente 1.....</i>	129
8.2.1 <i>Dimensão fundamental.....</i>	131
8.2.2 <i>Dimensão contratual.....</i>	133
8.2.3 <i>Dimensão da aprendizagem.....</i>	135
8.2.4 <i>Considerações sobre o caso da empresa cliente 1 .....</i>	136
8.3 <i>Empresa cliente 2.....</i>	140
8.3.1 <i>Dimensão fundamental.....</i>	141
8.3.2 <i>Dimensão contratual.....</i>	142
8.3.3 <i>Dimensão da Aprendizagem .....</i>	143
8.3.4 <i>Considerações sobre o caso da empresa cliente 2.....</i>	144
8.4 <i>Empresa cliente 3.....</i>	148
8.4.1 <i>Dimensão fundamental.....</i>	149
8.4.2 <i>Dimensão contratual.....</i>	150
8.4.3 <i>A dimensão da Aprendizagem.....</i>	151
8.4.4 <i>Considerações sobre o caso da empresa cliente 3.....</i>	154
8.5 <i>Empresa cliente 4.....</i>	158
8.5.1 <i>Dimensão fundamental.....</i>	159
8.5.2 <i>Dimensão contratual.....</i>	162
8.5.3 <i>Dimensão da aprendizagem.....</i>	163
8.5.4 <i>Considerações sobre o caso da empresa cliente 4.....</i>	164
8.6 <i>Relações cliente-fornecedor na perspectiva de empresas clientes.....</i>	168
8.6.1 <i>Considerações sobre a dimensão fundamental nas relações estabelecidas pelas quatro empresas clientes.....</i>	168
8.6.2 <i>Considerações sobre a dimensão contratual nas relações estabelecidas pelas quatro empresas clientes.....</i>	171
8.6.3 <i>Considerações sobre a dimensão da aprendizagem nas relações estabelecidas pelas quatro empresas clientes.....</i>	173
8.7 <i>Considerações finais sobre os casos das empresas clientes.....</i>	176

<b>9 ANÁLISE DOS CASOS: EMPRESAS FORNECEDORAS</b> .....	<b>179</b>
9.1 <i>Introdução</i> .....	179
9.2 <i>Empresa fornecedora 1</i> .....	179
9.2.1 Dimensão fundamental.....	181
9.2.2 Dimensão contratual.....	183
9.2.3 Dimensão da aprendizagem.....	185
9.2.4 Considerações sobre o caso da empresa fornecedora 1 .....	186
9.3 <i>Empresa fornecedora 2</i> .....	188
9.3.1 Dimensão Fundamental.....	189
9.3.2 Dimensão contratual.....	190
9.3.3 Dimensão da aprendizagem.....	190
9.3.4 Considerações sobre o caso da empresa fornecedora 2 .....	192
9.4 <i>Empresa fornecedora 3</i> .....	193
9.4.1 Dimensão fundamental.....	194
9.4.2 Dimensão contratual.....	194
9.4.3 Dimensão da aprendizagem.....	195
9.4.4 Considerações sobre o caso da empresa fornecedora 3 .....	196
9.5 <i>Empresa fornecedora 4</i> .....	197
9.5.1 Dimensão fundamental.....	198
9.5.2 Dimensão contratual.....	200
9.5.3 Dimensão da aprendizagem.....	201
9.5.4 Considerações sobre o caso da empresa fornecedora 4 .....	203
9.6 <i>Relações cliente-fornecedor na perspectiva de empresas fornecedoras</i> .....	205
<b>10 ESTRUTURA TEÓRICA REVISITADA</b> .....	<b>209</b>
<b>11 CONCLUSÕES</b> .....	<b>217</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>226</b>
<b>ANEXO A</b> .....	<b>233</b>
<b>ANEXO B</b> .....	<b>234</b>

## 1 INTRODUÇÃO

É ponto pacífico que, em qualquer atividade industrial, a forma como se estabelecem as relações entre empresas clientes e seus fornecedores é fundamental para os bons desempenhos técnico e econômico da atividade. Das relações cliente-fornecedor, dependem o prazo e a qualidade do atendimento às demandas do mercado. Delas também depende o desenvolvimento das capacitações tecnológicas e organizacionais tanto da empresa cliente como da empresa fornecedora.

Com base nesse fato, pode-se afirmar que, do conjunto de setores industriais, a indústria automotiva tem se apresentado como um importante referencial para análise e compreensão das relações cliente-fornecedor. Considerada uma indústria cujos padrões de concorrência têm alto poder de renovação, ela se reprojeta ao longo de crises que ora atingem seu mercado consumidor, ora atingem o mercado de trabalho. Essas crises refletem-se na organização da produção e, conseqüentemente, interferem nas coordenações interna e externa das atividades produtivas, provocando movimentos que oscilam entre a opção pela internalização radical dessas atividades numa mesma firma ou pela sua externalização, com conseqüente estabelecimento de relações cliente-fornecedor.

Analisando esses movimentos, alguns autores chegam a afirmar que, em comparação a outros setores produtivos, a indústria automotiva oferece um exemplo atípico de setor que nasceu desverticalizado, passou por intenso processo de integração vertical e, hoje, retorna à desverticalização. A desverticalização atual ocorre no bojo de um processo cuja base é a externalização de atividades produtivas ou

consideradas não-estratégicas para as montadoras, ou que passaram a demandar conhecimento diverso daquele que forma a base de suas competências nucleares.

O desenho teórico atual do esquema de relacionamento da indústria automotiva conforma uma estrutura piramidal em cujo ápice encontram-se as montadoras de veículos, sendo os fornecedores distribuídos ao longo das camadas dessa pirâmide. Esse tipo de estruturação possibilita a manutenção do controle e coordenação das atividades de fornecimento mais estratégicas pelas montadoras, ao mesmo tempo em que força um alinhamento de objetivos entre as empresas que participam dessa rede de relacionamentos.

A estrutura piramidal sugere ordenamento hierárquico das funções das empresas, no qual os níveis superiores da pirâmide são ocupados pelos fornecedores que realizam atividades de mais conteúdo tecnológico. Esses fornecedores compõem relações mais estreitas com as montadoras. Sendo assim, de cima para baixo, caminha-se no sentido da atividade que agrega mais valor àquela que agrega menos valor à produção de um veículo.

Tecnicamente, o objetivo dessa estruturação é alcançar-se o balanceamento e o equilíbrio da cadeia produtiva. Essa rede vertical, composta por empresas cujas atividades produtivas complementam-se, deve funcionar como se fosse uma grande empresa. Para tanto, cada camada dessa pirâmide deve se relacionar com a camada imediatamente mais próxima, numa sincronização quantitativa e qualitativa completa.

Economicamente, o arranjo piramidal visa, de um lado, manter os benefícios da integração vertical, quais sejam: redução de custos de negociação; estabilidade das operações, que passam a ser mais bem controladas e monitoradas; certeza do fornecimento dos insumos; melhor controle da distribuição do produto;

melhor controle da qualidade dos produtos intermediários e finais; melhor controle das políticas de produção e de distribuição; e melhor controle de estoques e das margens de lucro (Blois, 1996). De outro lado, como se trata de uma rede vertical composta por empresas independentes, eliminam-se as desvantagens que a integração vertical também traz, quais sejam: disparidades de capacidade produtiva entre as várias etapas do processo produtivo que foram integradas; pressão por parte da opinião pública e do governo; falta de especialização e foco; falta de flexibilidade das operações; sobrecarga administrativa e ampliação dos quadros administrativo e operacional; e falta de pressão competitiva direta sobre os custos dos produtos intermediários (Blois, 1996).

Neste contexto, a coordenação das relações cliente-fornecedor assume papel de destaque para que essa pirâmide funcione de forma integrada, sendo o comprometimento de cada empresa fornecedora com o seu cliente imprescindível a essa integração. Entretanto, o que se verifica, na realidade da organização industrial automotiva, é que essa integração ocorre num cenário onde as relações cliente-fornecedor experimentam, simultaneamente, variações nos seus conteúdos qualitativos. Em outras palavras, a indústria automotiva apresenta-se numa composição multifacetada de relacionamentos, verificando-se a coexistência de relações de fornecimento cujos laços que unem empresa fornecedora à empresa cliente são bastante estreitos ao lado de outras em que esses laços são tênues.

Entendendo que o estabelecimento de relações de fornecimento faz parte das decisões estratégicas da empresa cliente e considerando os efeitos diretos dessas relações na competitividade das empresas, esta tese discute e analisa as relações cliente-fornecedor na indústria automotiva. Para tanto, examina-as no que diz respeito às razões para existência de diferentes conteúdos qualitativos e aos



reflexos dessas diferenças na estruturação contratual e nas possibilidades de desenvolvimento de processos de aprendizagem. Assim sendo, a questão de pesquisa que este trabalho enfrenta é a seguinte: é possível classificarem-se as relações cliente-fornecedor em função dos fatores que explicam os diferentes conteúdos qualitativos, da estruturação contratual e da dinâmica de desenvolvimento dos processos de aprendizagem?

Para responder a essa questão, definiu-se, como objetivo geral de estudo, desenvolver uma estrutura para análise e classificação das relações cliente-fornecedor em função dos elementos que fundamentam o conteúdo qualitativo da relação, da forma de estruturação contratual e das possibilidades de desenvolvimento de processos de aprendizagem. Para operacionalizar esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) identificar as causas que levam as firmas a estabelecerem relações de cliente-fornecedor;
- 2) identificar as relações entre as causas e as formas de estruturação das relações de cliente-fornecedor; e
- 3) identificar as relações entre as causas, as formas de estruturação e as possibilidades de processos de aprendizagem desenvolvidos.

Para desenvolver esses objetivos, optou-se pelo método qualitativo, utilizando-se, como estratégia de pesquisa, o estudo de caso desenvolvido em empresas da indústria automotiva do estado do Rio grande do Sul.

A importância de se desenvolver uma estrutura para análise e classificação das relações cliente-fornecedor numa indústria pode ser vista sob duas perspectivas. Do lado das empresas clientes, ela orientará a gestão das relações, possibilitando gerarem-se mecanismos que enfoquem mais adequadamente pontos

de desenvolvimento e indicadores de desempenho para o monitoramento da relação cliente-fornecedor. Por outro lado, quando utilizada por empresas fornecedoras, a estrutura orientará processos de capacitação que possibilitem o desenvolvimento de vantagens competitivas para essas empresas. Ela poderá orientar também propostas de mudanças caso a empresa fornecedora queira se orientar em outro tipo de configuração de relacionamento.

Ao todo, a tese está organizada em dez capítulos, além desta introdução. No capítulo 2, faz-se um breve histórico da indústria automotiva, em que se resgatam as principais transformações ocorridas na organização de sua produção. O objetivo desse resgate é compreender a repercussão dessas transformações nas relações cliente-fornecedor.

No capítulo 3, exploram-se as razões que levam uma empresa cliente a estabelecer uma relação com um fornecedor. A elaboração de uma resposta a esse problema parte do entendimento dos fatores que limitam o crescimento de uma empresa.

No capítulo 4, estuda-se a estruturação das relações cliente-fornecedor, trazendo-se contratos para o primeiro plano e procurando-se entender os papéis por eles desempenhados na estruturação das relações entre empresas.

No capítulo 5, aborda-se o desenvolvimento das relações cliente-fornecedor, o qual se reflete nos processos de aprendizagem que ocorrem no bojo dessas relações.

No capítulo 6, explicita-se a estrutura para análise e classificação de relações cliente-fornecedor em torno do fator que fundamenta a relação e influencia o seu conteúdo qualitativo, da forma de estruturação da relação e das possibilidades de desenvolvimento de processos de aprendizagem.

No capítulo 7, aborda-se o método de pesquisa que sustentou a escolha das empresas, a coleta e a análise de dados que serão tratados qualitativamente à luz da estrutura teórica para análise.

Nos capítulos 8 e 9, a estrutura de análise é aplicada ao estudo de relações cliente-fornecedor em oito empresas da indústria automotiva do Rio Grande do Sul. Quatro empresas são estudadas na posição de empresas cliente e quatro são analisadas na posição de empresas fornecedoras.

No capítulo 10, consolida-se a estrutura de análise a partir das evidências levantadas nos casos estudados.

No capítulo 11, apresentam-se as conclusões finais da tese e indicam-se sugestões para continuidade de pesquisa sobre o tema.

## **2 AS RELAÇÕES CLIENTE FORNECEDOR NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA**

### **2.1 Introdução**

A indústria automotiva experimentou, ao longo de seu desenvolvimento, relações entre empresas que vão desde o que se denomina relações de mercado, passando por um momento de acirramento da internalização das atividades produtivas em grandes empresas, até desembocar no que Baudry (1995) chama de integração oblíqua dessas atividades. Por ter experimentado configurações tão distintas de relacionamento, as quais afetam tanto a organização externa da produção quanto a que ocorre em nível interno, a indústria automotiva transformou-se numa espécie de emblema de inovações organizações e de laboratório para outros setores da atividade econômica.

Ao analisar essas transformações sucedidas na organização da produção da indústria automotiva, alguns autores justificam-nas como resultado das mudanças ocorridas no padrão de acumulação capitalista (Boyer, 1990). Para outros, os métodos e técnicas de produção e organização do trabalho refletem a influência da demanda do mercado e do mercado de trabalho nas estratégias competitivas dos fabricantes de veículos (Silva, 1991). Womack et al. (1993) e Lamming (1993) seguem um viés segundo o qual formas de produção superam-se à medida que evidenciam eficiência técnica combinada a eficiência econômica. Langlois e Robertson (1995) centram a determinação dos limites da firma no ciclo de desenvolvimento de inovações de produto e processo e nos efeitos das fases desse ciclo. Ancorados no conceito de custos dinâmicos de transação, esses autores interpretam a internalização e a externalização de atividades produtivas como

resultados do balanceamento entre distribuições interna e externa de capacitações tecnológicas.

Nas seções que seguem, serão descritas as características da organização da produção automotiva, em momentos distintos, bem como as transformações por ela experimentadas.

## **2.2 Os primeiros momentos da organização industrial automotiva: uma indústria desverticalizada**

A indústria automotiva nasce com a fabricação de veículos feita por meio da subcontratação de profissionais de alto nível de qualificação e remuneração. Esses trabalhadores conheciam em detalhes os princípios da mecânica e dos materiais que utilizavam. Alguns eram autônomos, contratados como empreiteiros para a produção de um automóvel específico, único. Outros eram proprietários de pequenas unidades fabris que manufacturavam partes e peças (Womack et al., 1993; Chanaron; Lung, 1995).

O mercado para o automóvel era reduzido e distinguia-se pelo elevado poder aquisitivo dos consumidores (aristocratas, proprietários de terra, médicos e outros). O automóvel era tido como um objeto de luxo e, acima de suas características funcionais, estava seu valor simbólico de ostentação. Alguns fatos da vida cotidiana servem para ilustrar esse aspecto. Em 1922, por exemplo, o Arcebispo de Montreal chegou a proibir o uso do automóvel pelos padres e curas e solicitar, aos católicos, o uso discreto. Em 1925, um católico queixava-se por carta, ao Arcebispo de Rennes, do aumento da utilização de automóveis por padres, o que produzia péssima impressão. Em Quebec, 1932, todo padre tinha que justificar os motivos da compra de automóvel, a qualidade e o valor do bem (Lagrée, 2001).

A Europa é o berço dessa história, que se inicia no século XIX. A era de ouro do automóvel – 1890 a 1910 – foi marcada por uma série de grandes invenções que, pouco a pouco, consolidaram o automóvel, melhorando seu desempenho e evidenciando sua superioridade técnica como meio de transporte. Em 1891, surgiu o motor com quatro cilindros e pneus com câmara de ar; em 1892, foi a vez do motor a diesel; em 1902, apareceram os freios a disco e, em 1906, a transmissão automática. Todas estas inovações tecnológicas, fabricadas por ferramentas flexíveis e máquinas universais, constituíam um produto artesanal, montado parte por parte e cuidadosamente, à mão (Womack et al., 1993; Lamming, 1993; Chanaron; Lung, 1995).

A primeira transformação nesse sistema de produção ocorreu com o advento da padronização. Em 1896, o mecânico Frank Duryea, fabricante de bicicletas em Massachusetts, conseguiu fabricar trinta veículos a partir do mesmo projeto. Isso significava um grande salto em relação à situação de produção anterior que, segundo, Womack et al. (1993, p.10), por ser artesanal e requerer inúmeros ajustes dimensionais, acabava provocando como resultado um verdadeiro “[...] “susto dimensional”, pois, quando os ajustadores acabavam de adaptar a última peça, o tamanho do veículo completo poderia diferir bastante de um outro construído conforme idêntico projeto”.

Isso não quer dizer que os automóveis fabricados não primassem pela qualidade. Ao contrário, os fabricantes europeus, por exemplo, antes de ingressarem nesse ramo de atividade, tinham sido fabricantes de bicicletas e máquinas operatrizes. Tinham experiência industrial, tinham capital e podiam pagar os altos salários dos profissionais qualificados que contratavam. O pioneirismo industrial da Europa já lhes tinha ensinado a organizar o trabalho, reduzir custos de produção e

maximizar os esforços dos trabalhadores. Ocorre que o padrão de concorrência na indústria automotiva não se baseava na quantidade do que era produzido, mas na qualidade. A opção recaía na fabricação de carros robustos, caros e bem projetados, que demandassem o mínimo de manutenção e tivessem o máximo de conforto (Silva, 1991).

Em 1907, uma primeira crise econômica ameaçou a indústria automotiva. O mercado europeu, voltado para a produção de carros de luxo, viu-se estagnado, e a saída para a crise nesse continente foi encontrada na diversificação de produtos. A capacitação tecnológica e a qualificação da mão-de-obra européia foram aproveitadas na manufatura de bens cujos processos de produção fossem semelhantes àqueles dos veículos, tais como ônibus, caminhões de carga, tratores, veículos militares e motores para aviões e navios (Silva, 1991).

Já nos Estados Unidos, a escassez de qualificação profissional em comparação à Europa direcionou os investimentos para a mecanização dos processos de fabricação e montagem. Apesar de alguns fabricantes norte-americanos continuarem produzindo carros de luxo, outros, a exemplo de Henry Ford, começaram a incorporar inovações de produto e processo que pudessem reduzir os custos de produção, assegurar a qualidade e durabilidade do produto e permitir sua venda a preços reduzidos, explorando assim uma parcela do mercado cuja demanda estava reprimida.

No que respeita ao processo produtivo, novas máquinas operatrizes foram projetadas. Estas, diferentemente das européias, eram especializadas. Na Ford Motor Company (Ford), a organização do trabalho privilegiou o parcelamento intensivo das tarefas, as quais eram executadas de forma seqüenciada e num ritmo dado pela esteira rolante. Quanto ao produto, a opção recaiu no desenvolvimento de veículos mais simples, de um modelo padrão e mais barato.

Mesmo nos Estados Unidos, contudo, esse modo de produzir não era generalizado. Segundo Langlois e Robertson (1995), nas duas primeiras décadas da indústria automotiva norte-americana, encontravam-se aglomerações de pequenas e médias empresas montadoras de veículos e fabricantes de peças e componentes localizadas nos estados de Michigan, Ohio e Indiana, conformando verdadeiros exemplos de distritos industriais marshallianos. Nessas aglomerações, havia disponibilidade de mão-de-obra qualificada e de fornecedores, e os veículos eram montados em empresas de pequeno porte que possuíam algumas poucas capacitações e beneficiavam-se das economias externas provenientes da aglomeração. Daí também saíam as peças e componentes que supriam as linhas de montagem de grandes fabricantes como a Ford.

Um fato curioso é que mesmo já sendo possível a padronização de peças e componentes, cada fabricante, especializado e independente, produzia o mesmo produto de acordo com diferentes especificações, pois cada montadora tinha critérios próprios. Langlois e Robertson (1995) colocam, como exemplo, a fabricação dos tubos de aço, dos quais havia 1.600 tipos diferentes. É uma crise em 1907 que coloca em evidência a vulnerabilidade das montadoras norte-americanas operando nesse sistema. Diante da falência de alguns fornecedores, as montadoras encontraram-se em dificuldades para sua substituição imediata. Isto fez com que a Society of Automotive Engineers (S.A.E.) iniciasse esforços no sentido de criar padrões para a fabricação de partes e peças. A consequência mais ampla desse movimento foi a possibilidade de intercambiamento entre as firmas (Langlois; Robertson, 1995). Entretanto, apesar dos esforços da S.A.E. no sentido de criar referências que facilitassem a relação entre as empresas, as grandes montadoras, tais como a Ford, continuaram com especificações próprias.



### **2.3 Segundo momento da organização da produção automotiva: primeira fase da integração vertical**

Gradativamente, a Ford iniciou um processo de internalização da fabricação de componentes. Segundo Langlois e Robertson (1995), tal processo foi estimulado pela implementação de uma estratégia agressiva de Henry Ford no sentido de adquirir a liderança do mercado norte-americano por meio da redução de custos de produção, pela necessidade de ampliar o controle sobre a oferta e especificações dos componentes utilizados pelo modelo T e pela disponibilidade de capacitação interna, que atendia precisamente aos requerimentos do projeto desse modelo. De acordo com os autores,

Seria mais custoso a Ford Motor Company explicar o processo de fabricação do automóvel aos fabricantes de ferramentas (cujo processo ainda estava evoluindo na mente de Ford e de seus assistentes) do que iniciar uma diversificação dos seus negócios e partir para fabricação interna destas ferramentas... (Langlois e Robertson, 1995).

Seguindo um modelo alternativo, a General Motors (GM) iniciou-se também na internalização de atividades produtivas. Como, ao contrário da Ford, ela não detinha a capacitação tecnológica para o desenvolvimento das técnicas de organização do trabalho e produção que, do ponto de vista tecnológico, favoreceram a Ford, a opção deu-se pela inovação da estrutura organizacional. As origens da GM devem-se a um movimento de aquisições e fusões sob liderança de William Crapo Durant, que adquiriu, conjuntamente, um número expressivo de pequenos montadores de automóveis e fabricantes de componente. Nesse sentido, o processo de internalização da GM diferenciou-se daquele da Ford no que concerne à relação com o mercado consumidor. Enquanto a Ford centrou esforços num projeto padrão, modelo T, que oferecia uma diversidade de estilos (versões esporte, para uso em cidades, para uso em rodovias etc.), a GM, devido à aquisição de pequenos

montadores, oferecia uma variedade de diferentes modelos e marcas, inovando no *marketing* de seus produtos.

Com Pierre S. du Pont e Alfred P. Sloan Jr. – respectivamente acionista e terceiro presidente da GM –, a inovação organizacional da GM consolidou-se por meio da implementação da estrutura multidivisional, que consiste na gestão descentralizada de uma multiplicidade de departamentos. Estes funcionam como fábricas independentes, mas são submetidos a uma estratégia comum – a estratégia da companhia –, planejada pela alta administração. À frente de cada departamento ou divisão, está um gerente, que se incumbem de operacionalizar a estratégia da companhia. O controle geral, no entanto, é mantido por uma equipe de executivos e sistemas financeiros e contábeis (Williamson, 1975).

A Chrysler, terceira grande montadora norte-americana, incorporou a estratégia de *marketing* da GM, oferecendo ao mercado uma gama de modelos diferenciados. Contudo, em relação às outras duas grandes montadoras, a Chrysler optou por um grau de internalização menor. De acordo com o índice de integração vertical, calculado num período que vai de 1923 a 1934, por Katz (apud Langlois e Robertson, 1995), as três montadoras apresentavam-se conforme exposto no Quadro 1.

**Quadro 1 – Índice de integração vertical das três maiores montadoras norte-americanas (1923-1934)\***

Montadora	1923	1924	1925	1926	1927	1928	1929	1930	1931	1932	1933	1934
Ford	10	10	10	10	9	10	9	9	9	6	8	8
GM	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	7	7
Chrysler	3	5	5	4	3	4	3	2	2	2	5	4

Fonte: Langlois; Robertson (1995).

\*O valor 10 significa que a montadora fabrica quase 100% de seus insumos.

O movimento gradativo de internalização de atividades produtivas ou integração vertical iria consolidando o que Lamming (1993) chama de *a primeira*

*transformação na organização da produção na indústria automotiva.* De acordo com o autor, essa primeira transformação nas técnicas e práticas de organização da produção e do trabalho na indústria automotiva caracteriza-se pelos seguintes fatores:

- a) um novo paradigma de fabricação (inaugurado pela Ford);
- b) uma nova política de produto (inaugurada pela GM);
- c) uma nova política de suprimento (integração vertical); e
- d) uma nova forma de estrutura organizacional (multidivisional).

Os resultados dessas transformações podem ser medidos pelo aumento dos volumes de produção e pela redução do preço dos automóveis. Em 1909, atingia-se a marca de 123.900 veículos produzidos por 69 montadores norte-americanos. Em 1915, chegava-se a 1 milhão, e, em 1914, Henry Ford produzia 1.200 automóveis por dia. Se a versão esporte do modelo T chegou a ser vendida por US\$ 850 em 1908, em 1924, um modelo aperfeiçoado poderia ser comprado por US\$ 290. Num período em que as barreiras alfandegárias nacionais quase eram inexistentes, a expansão da concorrência norte-americana não demorou a afetar os padrões europeus de organização da produção. Segundo Bortolaia Silva (1991, p.48), “Fabricantes da Europa passaram a viajar aos Estados Unidos e a enviar seus engenheiros para aprender com a experiência da Ford”.

#### **2.4 Segundo momento da organização da produção automotiva: segunda fase da integração vertical**

Uma segunda transformação alteraria a trajetória da indústria automotiva. Trata-se de uma modificação nos padrões de produção em massa, que passou a considerar a necessidade de variabilidade da oferta. No bojo da Primeira Guerra Mundial, a Europa começou a introduzir técnicas de massificação da produção, tão bem desenvolvidas nos Estados Unidos. O momento apresentava-se bastante

oportuno devido à escassez de mão-de-obra qualificada naquele continente. Na Europa, os operários-artesãos deixavam a produção e passariam a alimentar o *front*. Tal escassez foi compensada pelo suprimento de trabalhadores vindos do campo e sem as qualificações outrora abundantes na Europa.

Nesse contexto, as técnicas que marcaram a primeira transformação na organização da produção bem como o movimento de internalização de atividades produtivas antes desenvolvidas por empresas independentes penetraram a Europa, porém sua consolidação deu-se de modo diferenciado. O mercado, então, via-se contemplado não só com um aumento de volume da produção de veículos, mas também com a diversificação de modelos e marcas.

As especificidades dos países europeus impediram a padronização excessiva que acontecera no caso norte-americano. Altas taxas de combustíveis, dimensões espaciais menores e consumidores com gostos diferentes demandaram uma adequação dos modelos dos veículos ao mercado europeu. Os veículos norte-americanos mostravam-se dispendiosos e grandes demais para o padrão europeu (Lamming, 1993). Nesse sentido, fez-se necessário conjugarem-se duas variáveis: volume e diversidade de linha. Observou-se então um movimento de migração de modelos no sentido contrário ao que acontecera na fase da primeira transformação da forma de produção da indústria automotiva. As opções apresentadas pelos fabricantes europeus chegaram ao mercado norte-americano com grande aceitação, associando-se a essa variedade de oferta a marca distintiva e reconhecida de performance tecnológica. As montadoras européias e seus fornecedores independentes de partes e peças destacavam-se pela capacidade de inovação.

Os veículos fabricados na Europa chegaram aos Estados Unidos e demarcaram um segmento de mercado caracterizado pelo alto poder aquisitivo de

seus consumidores e preferência pelo exótico. Até os anos 1980, o segmento de veículos cujos preços ultrapassavam a casa dos US\$ 20.000 era dominado pelos fabricantes europeus (Lamming,1993). Dessa forma, a segunda fase da produção em massa é caracterizada por

- a) balanceamento entre economia de escala e produtos diferenciados com volume intermediário de produção em relação à fase anterior;
- b) nível intermediário de internalização das atividades produtivas, em que a internalização convive com fabricantes independentes cujos produtos apresentam tecnologia sofisticada; e
- c) montadoras norte-americanas, como a General Motors, iniciam um movimento de *out-sourcing* com o intuito de reduzir custos e promover a competição entre suas subsidiárias produtoras de componentes e produtores independentes.

Quando comparado ao da primeira fase, o nível de verticalização da segunda fase da transformação no modo de organização da produção na indústria automotiva é considerado menor. Contudo, para os fabricantes independentes de peças e componentes, a internalização de atividades pelas montadoras continua ditando a norma das relações entre empresas.

O advento de mais um concorrente no mercado de veículos demarcou o que se considera a terceira fase da trajetória de desenvolvimento da organização da produção da indústria automotiva. Nessa fase, ocorreu uma ruptura com o modo de organização até então posto em prática. Tal ruptura foi provocada pelo esgotamento gradativo do mercado e pela difusão de uma nova forma de organizações interna e externa da produção, a qual estabelece, como prioridades competitivas, combinação de estratégias de baixo custo, qualidade, volume, flexibilidade, inovação e redução

de prazos de desenvolvimento, produção e entrega ao consumidor dos novos produtos. Essa nova forma teve como berço o Japão e as transformações econômicas vivenciadas por esse país no Pós-II Guerra (Lamming, 1993).

### **2.5 Terceiro momento da organização da produção automotiva: o retorno da produção desverticalizada**

A constituição da indústria automotiva japonesa, a exemplo daquela de outros países, apresenta lacunas, forçando os fabricantes de veículos a buscar, na importação, o suprimento de peças e componentes. A internalização de atividades produtivas também mostrou-se como um caminho que deveria ser seguido pelas montadoras japonesas. Porém, de forma distinta daquela verificada nos Estados Unidos e na Europa, a integração vertical japonesa aconteceria por meio da formação dos *keiretsu*, espécie de grupo formado e controlado por empresas japonesas.

Esses grupos têm ações negociadas na bolsa de Tóquio, mas de forma que essas negociações não interferem nas decisões internas do grupo. A base de funcionamento dos *keiretsu* é a intensiva troca informações entre fabricantes e seus fornecedores, dado o fato de que ambas as partes têm interesse em que o negócio prospere. O compromisso mútuo é uma marca distintiva desse tipo de relação entre empresas. Os *keiretsu* configuram uma outra forma de manter e garantir o controle dos clientes sobre os fornecedores, sem a necessidade de internalização das atividades produtivas numa única fábrica.

A difusão desse novo conjunto de práticas de gestões interna e externa da produção atingiu os três continentes sob a designação de produção enxuta. Da indústria automotiva, ele passou a influenciar outros setores da atividade econômica. Seus princípios básicos constituem a referência que molda uma série de estilos específicos de gestão interna, da cadeia de suprimentos e da distribuição de bens e

serviços. A combinação das prioridades competitivas de custo, volume, qualidade, flexibilidade, prazo de entrega e inovação apresenta-se sob matizes variados, revelando *trade-offs* diferenciados e, portanto, um estilo próprio para cada montadora delinear sua estratégia competitiva e inserir-se no mercado (Boyer; Freyssenet, 2002). A comercialização inter-regional é estimulada, e a instalação de plantas em diversos pontos do mundo é definida em torno vantagens comparativas apresentadas pelas regiões. Tais vantagens também ajudam a definir o tipo de produto – tecnologicamente complexo ou não – a ser fabricado bem como seu mercado de destino.

Assim como a Ford foi um marco na moldagem dos princípios básicos da produção em massa, a Toyota foi o referencial que moldou e consolidou os princípios da produção enxuta por meio do Sistema Toyota de Produção. Da mesma forma como, nas fases primeira e segunda de transformação da organização da produção na indústria automotiva co-existiram formas de produção artesanais e baseadas em aglomerados de pequenas empresas, na fase da produção enxuta não se pode afirmar a superação total da produção baseada em grande escala, redução de custo e internalização das atividades produtivas. Outrossim, no que concerne às relações entre empresas clientes e fornecedores, o que se vê é a convivência entre diferentes configurações de relação, as quais abrangem desde relações baseadas na concorrência por preço até aquelas fundamentadas no comprometimento recíproco entre cliente e fornecedor que, juntos, constroem vantagens competitivas. Os elementos estimuladores dessas diferentes configurações, suas formas de estruturação e dinâmicas de desenvolvimento são o tema a ser desenvolvido nos próximos capítulos.

### 3 MOTIVAÇÕES PARA O ESTABELECIMENTO DE RELAÇÕES CLIENTE-FORNECEDOR

#### 3.1 Introdução

Este capítulo discute as razões para a existência de diferentes conteúdos qualitativos nas relações cliente-fornecedor. Do capítulo anterior, pôde-se apreender que, na indústria automotiva, essas variações qualitativas estão vinculadas a decisões no que diz respeito à internalização ou externalização de atividades produtivas pelas montadoras de veículos.

O acirramento nos processos de internalização reduz a dependência das firmas clientes em relação às firmas fornecedoras, o que conduz a um cenário onde predominam relações baseadas na concorrência por preço. Já quando a internalização de atividades produtivas numa mesma firma não se apresenta como uma alternativa viável, observa-se que esse cenário também conta com relações cliente-fornecedor baseadas no comprometimento recíproco entre as partes que, conjuntamente, constroem vantagens competitivas.

Esse quadro, em que há uma vinculação entre grau de dependência da empresa cliente em relação à empresa fornecedora e conteúdo qualitativo da relação cliente-fornecedor, leva a se propor, como pressuposto, que as variações de conteúdo qualitativo estão relacionadas às motivações que conduzem uma firma ao estabelecimento de relações cliente-fornecedor. As próximas seções discutem essas motivações.



### **3.2 As diferentes motivações para o estabelecimento de relações cliente-fornecedor e seu efeito no conteúdo qualitativo dessas relações**

O debate sobre as motivações que conduzem ao estabelecimento de relações cliente-fornecedor está cada vez mais presente nas agendas da Economia e da Administração, pois essas relações apresentam facetas que afetam direta e indiretamente a competitividade das empresas numa indústria. Pode-se afirmar que esse debate inicia-se em 1937, a partir de um artigo publicado por Ronald A. Coase. Nesse trabalho, Coase (1996) coloca o estabelecimento das relações cliente-fornecedor numa perspectiva dicotômica, em que essas relações ora ocorrem no mercado aberto sob o controle do sistema de preços, ora ocorrem entre empresas, sendo controladas pelo empresário. Neste último caso, supondo um bem produzido por duas empresas – A e B –, se a empresa B for mais eficiente do ponto de vista econômico, ou seja, conseguir ter um custo menor de produção, A e B estabelecerão relações do tipo cliente-fornecedor.<sup>1</sup> A alternativa ao não-estabelecimento de relações cliente-fornecedor é a total internalização das atividades produtivas na firma, sob coordenação deliberada do empresário.

A partir da perspectiva dicotômica, esse debate desenvolve-se e passa a considerar variantes qualitativas no que diz respeito à coordenação das relações cliente-fornecedor. Nesse sentido, torna-se emblemática a colocação feita por Richardson (1996) em 1972 sobre a organização das atividades produtivas quando a analisa sob a perspectiva de decisão entre internalizar a produção ou externalizá-la e constituir relações com outras empresas:

---

<sup>1</sup> Vale salientar que o objetivo do artigo publicado por Coase em 1937 não é discutir relações cliente-fornecedor, mas buscar explicações para a existências das firmas.

Deixe-me agora considerar as formas de atividades industriais que nossa história simples, baseada na dicotomia entre firma e mercado, deixa fora de consideração. O que tenho em mente é esta densa rede de cooperação e afiliação por meio da qual as firmas se relacionam.<sup>2</sup> (Richardson, 1996).

Se Coase (1996) chama a atenção para as diferentes formas de controle nas relações cliente-fornecedor – sistema de preço ou empresário –, Richardson (1996) focaliza um aspecto qualitativo desse controle, o qual ele traduz pelo nome de cooperação. Pode-se afirmar que ambos os autores deixam a idéia de que há distintas configurações para a relação cliente-fornecedor, restando questionar-se sobre as motivações ou razões capazes de explicá-las. Para tanto, propõe-se a seguinte formulação: as firmas relacionam-se porque há um limite à internalização de atividades produtivas. Sendo essa internalização – também conhecida como integração vertical –, um dos meios de crescimento das firmas,<sup>3</sup> os fatores que limitam esse crescimento podem ser entendidos como motivações ou razões que conduzem ao estabelecimento de relações cliente-fornecedor. É importante ressaltar que esse pressuposto traz à baila uma perspectiva de análise para as relações cliente-fornecedor que tem como ponto de partida a firma cliente.

A literatura sobre organização industrial identifica três fatores que explicam por que as firmas não podem crescer indefinidamente, quais sejam: o aumento nos custos internos de produção; o aumento nos custos internos de coordenação – devido a deficiências na organização interna da produção; e a necessidade de competências técnicas, devido à especialização técnica das firmas. Nas próximas seções, cada um desses fatores será analisado separadamente. Observar-se-á, porém, que quando uma firma decide pelo fornecimento externo de

---

<sup>2</sup> “Let me now turn to the species of industrial activity that our simple story, based as it is on a dichotomy between firm and market, leaves out of account. What I have in mind is the dense network of co-operation and affiliation by which firms are inter-related.” (Richardson, 1996).

<sup>3</sup> Enquanto estratégia de crescimento, a integração vertical é considerada por Penrose (1995) uma forma especial de diversificação, pois envolve o aumento no número de produtos intermediários que uma firma produz.

um produto ou serviço intermediário, esses três fatores são contemplados simultaneamente, sendo difícil isolá-los. No entanto, é possível verificar a predominância de um deles. Propõe-se que a explicação para as variantes qualitativas na coordenação das relações cliente-fornecedor esteja no fator predominante para o estabelecimento da relação.

Em síntese, os fatores que limitam o crescimento das firmas explicam as motivações para a constituição das relações cliente-fornecedor. Essas relações ocorrem de forma distinta no que concerne ao seu conteúdo qualitativo, sendo que ora elas apresentam um conteúdo de cunho essencialmente comercial, ora apresentam um conteúdo de cunho cooperativo. Nas próximas seções, cada uma dessas motivações será discutida.

### **3.3 Custos internos de produção como limitante ao crescimento das firmas**

A relação entre aumento nos custos internos de produção e limite à internalização de atividades produtivas pela firma será abordada nesta seção, iniciando-se a partir de um artigo escrito por Austin Robinson, em 1934. Nesse artigo, ao discutir dois trabalhos sobre a estrutura da indústria no que diz respeito ao tamanho das firmas, o autor vincula custos internos de coordenação a custos de internos produção, considerando a coordenação como um fator de produção.

O primeiro trabalho abordado pelo Robinson (1996) foi escrito pelo Professor Florence e tinha como título *The Logic of Industrial Organization* (apud Robinson, 1996). Esse trabalho defendia que a concentração da produção em grandes firmas constituía a lógica da organização industrial e que a existência de plantas pequenas devia-se a falhas ou mesmo incompetência dos empresários. Indo mais além, o trabalho chegava a afirmar que, se os princípios de funcionamento e

liderança fossem aplicados corretamente, o limite ao crescimento das firmas simplesmente não existiria e, sendo assim, uma organização poderia crescer de forma tal que a maior organização que a mente humana pudesse conceber não seria vasta o suficiente para equipará-la.

O segundo trabalho abordado por Robinson (1996) consistia-se na primeira parte do relatório final do IV Censo Industrial Britânico, elaborado em 1930. Os dados desse relatório mostravam que, em alguns segmentos do setor têxtil, havia um número considerável de firmas cujos tamanhos permaneciam, ao longo do tempo, sendo de médio e pequeno portes.

Contrapondo a conclusão do primeiro trabalho aos resultados que o segundo oferecia, Robinson (1996) concluiu que a existência simultânea de firmas de diferentes tamanhos indicava que a lógica inexorável de concentração da produção em grandes unidades era questionável. Outrossim, o autor viu, nos custos dos fatores internos de produção, entre esses a coordenação interna, a explicação para o fenômeno do aumento ou estagnação do tamanho das firmas.

De acordo com Robinson (1996), à medida que as firmas crescem, crescem também os custos relativos à coordenação interna. O autor entende a coordenação como um dos fatores de produção<sup>4</sup> que se destaca pela sua natureza singular, qual seja, a impossibilidade de ser exercida por mais de uma pessoa numa firma. Para Robinson (1996), a coordenação é o único fator de produção que, em condições de concorrência perfeita, caracteriza-se por ser escasso sob a ótica da firma, muito embora apresente elasticidade perfeita de oferta do ponto de vista de uma indústria.

---

<sup>4</sup> Fatores de produção são os elementos indispensáveis ao processo produtivo de bens e/ou serviços. Tradicionalmente, são considerados fatores de produção a terra, o homem e o capital. Posteriormente, a coordenação empresarial e o conjunto ciência-técnica também passaram a ser incluídos entre os fatores de produção (Sandroni, 1998).

A natureza singular da coordenação, ou seja, o fato de ela ser oriunda de uma fonte única – mesmo quando exercida em grupo, já que, neste caso, toda e qualquer decisão é fruto de um consenso –, justifica a escassez desse fator de produção à medida que firma cresce. Observa-se que outros fatores de produção podem aumentar suas quantidade até certo ponto, enquanto a coordenação permanecerá única.<sup>5</sup>

De acordo com Robinson (1996), a necessidade de coordenação surge quando o empresário, diante dos obstáculos que a firma enfrenta, precisa tomar decisões. Para o autor, o principal obstáculo enfrentado por uma firma seria o da variação do volume de produção devido à mudança na demanda do mercado. Diante desse problema, duas decisões poderiam ser tomadas. A primeira diria respeito ao grau de adaptação da firma às novas condições de demanda, e a segunda decisão consistiria em se estabelecer o método de adaptação a ser utilizado. Enquanto a primeira decisão exigiria conhecimento ligado às tendências do mercado, à ação dos outros produtores e aos preços dos insumos, a segunda decisão requereria conhecimentos relacionados a detalhes operacionais.

Em alguns casos, as mudanças operacionais eram mais simples de serem feitas, e o fator que pesava para a solução do problema de ajuste da produção à variação na demanda era relativo ao grau de adaptação às novas condições do mercado. Nessas circunstâncias, de acordo com Robinson (1996), grandes firmas apresentavam vantagens em relação àquelas de menor tamanho, já que estas últimas seria mais sensíveis aos ajustes de volume de produção. Grandes

---

<sup>5</sup> Para entender a característica de elasticidade perfeita de oferta do fator de produção coordenação, deve-se considerar que o aumento do tamanho de uma indústria reflete o aumento na oferta desse fator. O aparecimento de novas firmas em uma indústria é uma evidência do aumento da quantidade do fator coordenação nessa indústria. Tal elasticidade não ocorre quando se considera o aumento do tamanho da firma.

firmas absorveriam mais facilmente as variações de demanda do mercado, enquanto aquelas de pequeno porte responderiam com dificuldade ou mesmo não responderiam a um aumento repentino da demanda, podendo até desaparecer no caso de esta se reduzir bruscamente.

Se, ao contrário, as mudanças operacionais fossem complexas, seriam necessárias informações sobre detalhes operacionais para que as decisões fossem tomadas. Firms grandes, o que, na perspectiva de Robinson (1996), está diretamente relacionado ao tamanho da planta produtiva ou à multiplicidade de plantas produtivas, apresentar-se-iam em desvantagem perante as de menor tamanho, pois as tarefas de obtenção e análise detalhada de informações operacionais tornar-se-iam mais complicadas, dificultando a tomada de decisões por parte do empresário e, conseqüentemente, o exercício da coordenação.

Para contornar essa dificuldade, a solução seria delegar, de forma controlada, a coordenação a supervisores, desde que estes aceitassem a condição de subordinados, pois, conforme mencionado anteriormente, a natureza singular da coordenação impede que esta seja multiplicada. No caso de haver delegação, seria necessária a montagem de toda uma estrutura hierárquica a qual teria a incumbência de prover o fluxo de informações de baixo para cima, de modo que a tomada de decisões pudesse ocorrer. Cada elo dessa cadeia hierárquica contaria com uma equipe de apoio.

À medida que a firma cresce, tal estrutura acompanha esse crescimento. Sendo assim, a função coordenação acarretaria elevação direta dos custos internos de produção, por demandar a construção de toda uma estrutura de supervisão e de

apoio, implicando, entre outras coisas, a contratação de mais funcionários.<sup>6</sup> Entretanto, a execução da função coordenação tornar-se-ia ineficiente, pois, como coloca Robinson (1996), com o aumento do tamanho da firma, a estrutura para auxiliar a coordenação expandir-se-ia, chegando a um ponto em que cada um de seus membros saberia *cada vez menos sobre mais*, não podendo contribuir com eficiência para o fluxo de informações (Robinson, 1996).

De acordo com Robinson (1996), essa estrutura hierárquica poderia se expandir infinitamente se o conhecimento necessário para tomada de decisões fosse simples e não demandasse grande volume de informações ou informações detalhadas sobre as diversas unidades produtivas. Todavia, mesmo nesses casos, o autor defende que quanto maior for a firma, maior será a necessidade de dados para que o empresário possa coordená-la eficientemente. Isso já traz um problema à execução da função de coordenação pois, de acordo com Robinson (1996), devido à limitação da mente humana, o empresário estaria impossibilitado de saber todas as informações necessárias e, dessa forma, de decidir bem.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Em condições de concorrência perfeita, os custos de uma firma só aumentarão se algum dos fatores de produção utilizados for escasso e apresentar elasticidade perfeita para todas as firmas pertencentes a uma determinada indústria. Nessas condições, a firma não poderá aumentar o número de unidades desse fator na produção de seus bens ou serviços, só podendo empregar uma, e apenas uma unidade do mesmo (Kaldor apud Robinson, 1996). De acordo com Robinson (1996), a coordenação seria o único fator de produção que, em condições de concorrência perfeita, verificaria naturalmente essa situação devido à sua natureza singular, ou seja, devido ao fato de não poder ser multiplicada.

<sup>7</sup> Usando as palavras do autor: "The larger the field in which coordination is being attempted the greater must be the knowledge which ought to be in the minds of the co-coordinators. But man's mind and man's memory is essentially a limited factor. It cannot absorb, understand and retain material without end." (Robinson, 1996).

Em suma, para Robinson (1996), em grandes firmas, a execução da coordenação interna causa impactos diretos nos custos internos de produção, provocando o aumento destes devido às exigências estruturais para apóia-la. Sendo assim, as firmas só poderão crescer até o ponto em que as necessidades de coordenação interna não elevem os custos internos de produção, comprometendo os resultados econômicos.

Além de Robinson (1996), outros autores apontam o aumento dos custos de produção como um limitante ao crescimento da firma. O ponto importante na abordagem de Robinson (1934) é a relação que o autor propõe entre custos internos de produção e custos operacionais da coordenação. Coase (1996), por exemplo, expõe que as firmas tenderão a crescer enquanto forem menores os preços dos fatores de produção e menor for a probabilidade de mudança nesses preços. Entretanto, esse autor não trata a coordenação como um fator de produção, muito embora chame atenção para as deseconomias administrativas que estão vinculadas às grandes firmas.

Na próxima seção, os custos de coordenação serão tratados separadamente e constituirão uma categoria diferenciada de custos: os custos de governança da organização interna da produção ou custos de transação internos à firma.<sup>8</sup>

### **3.4 Custos internos de coordenação como limitante ao crescimento das firmas**

Na seção anterior, a coordenação foi considerada fator de produção, e os custos de coordenação foram apresentados como um limitador ao crescimento das

---

<sup>8</sup> Segundo Langlois e Robertson (1995), há duas tradições para o estudo de custos de transação: uma enfatiza a coordenação da força de trabalho na firma, e a outra enfatiza o desempenho dos acordos contratuais feitos entre firmas independentes para regular as relações de troca.



firmas por incidirem diretamente sobre custos internos de produção. Nesta seção, a coordenação será novamente abordada, mas trará à baila um outro tipo de custo, menos tangível que os custos de produção. Agora a coordenação revelará o custo da gestão interna dos recursos produtivos ou custo da governança da organização interna da produção, segundo Williamson (1985).

Para compreender como esses custos aparecem na firma, faz-se necessário entendê-la como um conjunto de micro-operações, cada micro-operação ora assumindo a posição de fornecedor interno, ora assumindo a posição de cliente interno (Martins; Laugeni, 2005). Sendo assim, essas micro-operações devem funcionar de modo coordenado quantitativa e qualitativamente para que a firma, como um todo, alcance seus objetivos competitivos.

O custo do aparato interno, montado para possibilitar, controlar e garantir esse funcionamento da forma a mais suave possível é o que se denomina custo de coordenação interna ou custo de governança da organização interna da produção, conforme Williamson (1985). Para Langlois e Robertson (1995), os custos de coordenação ou governança interna podem ainda ser analisados como custos de transação, numa perspectiva em que esses custos são considerados como decorrentes da montagem de uma estrutura para administrar, dirigir, negociar e monitorar a força de trabalho na firma.<sup>9</sup>

O estudo dos custos de transação tem suas raízes no artigo *Nature of the firm*, publicado em 1937 por Ronald Coase. Nesse artigo, Coase (1996) define a firma

---

<sup>9</sup> Os custos de transação são, no geral, associados aos custos que ocorrem nas relações de troca entre firmas independentes. Dentro da firma, as relações de trabalho constituem um tipo de relação de troca, geralmente mediadas por um documento formal, o contrato de trabalho (Coase, 1996). Williamson (1985) interpreta os custos de transação como “fricções” presentes nos sistemas econômicos. A ocorrência dessas fricções é indesejável, porém inevitável, e o fato delas existirem vai incidir no preço final do que seja produzido. O autor utiliza a abordagem dos custos de transação para o estudo das relações bilaterais entre empresas, tais como as relações cliente-fornecedor.

como um sistema de relações internas, mediadas por contratos que asseguram, ao empresário, o direito de alocar os fatores de produção conforme seu julgamento.

Enquanto sistema de relações, a firma surge quando o empresário conclui que não é satisfatória, ou mesmo garantida, a obtenção dos recursos necessários à produção por meio do estabelecimento de contratos de curto prazo, feitos no mercado aberto (Coase, 1996). A incerteza e os riscos quanto à disponibilidade desses recursos levam o empresário a internalizar seu fornecimento, sejam eles tangíveis – como matéria-prima, máquinas, produtos intermediários – ou intangíveis – como trabalho. Dessa forma, amplia-se o tamanho das firmas (Penrose, 1995; Coase, 1996; Blois, 1996; Brousseau, 1994). Conforme colocado anteriormente, os recursos produtivos necessitam operar de forma coordenada quantitativamente e qualitativamente, demandando uma estrutura de coordenação interna ou governança interna.

Segundo Coase (1996), a firma atinge o limite de seu crescimento quando os custos dessa estrutura de coordenação interna, elaborada para produção de um bem ou serviço, forem iguais ou superiores aos custos para se organizar a produção do mesmo bem ou serviço externamente à firma. Quando esse ponto é atingido, o processo de internalização começa a apresentar retornos decrescentes para o empresário ou deseconomias administrativas. Então, a firma ou estabelece uma relação cliente-fornecedor e passa a comprar o bem ou serviço diretamente de outra firma, ou negocia no mercado aberto, usando como referência para a compra o sistema de preço.

Para Coase (1996), as deseconomias administrativas aparecem à medida que a firma expande-se e resultam da falha do empresário em utilizar eficientemente os recursos destinados à produção. Por essa razão, Coase (1996) conclui que a

firma crescerá até o ponto em que for eficiente, sob parâmetros econômicos, a atividade desempenhada pelo empresário, ou seja, for eficiente a sua coordenação.

Para o autor, uma coordenação eficiente é aquela que não traz à firma custos de coordenação. Segundo Coase (1996), esses custos tenderão a crescer com a diversificação das atividades produtivas dentro da firma e com a ampliação da distribuição espacial da planta, já que a tarefa de coordenação ficará mais complexa.

Aqui, é importante ressaltar a aproximação entre as considerações de Robinson (1996) e Coase (1996). Ambos estão analisando o mesmo fenômeno, ou seja, os limites ao crescimento das firmas,<sup>10</sup> e encontram a mesma fonte de explicação: o custo da coordenação. Porém, tratam essa fonte de modo diferente. Para Robinson (1996), a coordenação é um fator de produção, e seu valor reflete-se diretamente nos custos internos de produção. Para Coase (1996), a coordenação traz à baila um outro tipo de custo, não considerado pela teoria econômica até então, o custo de governança interna. Essa categoria diferenciada de custos é tratada pela abordagem da Nova Economia Institucional<sup>11</sup> como sendo os custos de transação, os quais ocorrem tanto internamente, estando ligados à gestão da força de trabalho, como externamente, estando relacionados à coordenação das relações de troca entre empresas clientes e empresas fornecedoras.

Para Williamson (1975, 1985), o fato de os custos de transação na firma superarem os custos de transação que ocorrem nas relações entre firmas no mercado aberto constitui um fenômeno inexorável<sup>12</sup> à medida que a firma cresce. Essa inexorabilidade deve-se à perda de *controle administrativo* por parte do empresário, o que causa, também segundo este autor, deseconomias

---

<sup>10</sup> Coase(1996), porém, está preocupado em definir a firma.

<sup>11</sup> Para detalhes sobre esta abordagem, ver capítulo 4.

<sup>12</sup> Para Coase (1988), fora da firma todas as transações são feitas no mercado aberto, não importando se são mediadas por contratos de curto prazo ou contratos de longo prazo.

administrativas. Aqui, é interessante retomarem-se as perspectivas de Robinson (1996) e de Coase (1996) e compará-las com as de Williamson (1975) quanto à relação entre deseconomias administrativas e tamanho da firma. Observar-se-á que os três autores associam causas distintas às deseconomias administrativas.

Para Robinson (1996), é no tamanho da estrutura montada para auxiliar o empresário e no aumento dos custos de produção interno que está a origem dessas deseconomias. Segundo Coase (1996), as deseconomias administrativas vêm da alocação ineficiente dos recursos de produção, o que provoca retornos decrescentes. Muito embora partam de perspectivas distintas, os autores convergem num ponto, qual seja, o de que, com o aumento da firma, o empresário perde a capacidade de processar bem e de ter acesso a todas as informações necessárias para coordenar eficientemente da firma.

Williamson (1975, 1985) corrobora o posicionamento dos dois autores quanto à dificuldade de se coordenar à medida que a firma cresce, no entanto, o autor traz à baila a questão do *controle administrativo*, ou seja, há perda de controle por parte do empresário, não de sua capacidade de coordenar. Extrapolando o raciocínio do autor, pode-se afirmar que, se houver bons mecanismos de controle, haverá coordenação eficiente.

Essa perda de controle, para Williamson (1975, 1985), decorre das distorções na comunicação entre o empresário e seus subordinados. Tais distorções podem ser deliberadas ou não. Se forem deliberadas, dever-se-ão à tendência ao comportamento oportunista dos indivíduos dentro da firma. Se não forem deliberadas, dever-se-ão ao corporativismo verificado nos níveis mais baixos da hierarquia administrativa.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Robinson (1996) também verifica essas distorções de informação, mas as atribui à quantidade de informações e sua complexidade à medida que a firma cresce.

À proporção que as firmas crescem, aumentam as distorções na comunicação interna, acarretando disfunções organizacionais que vão afetar de modo negativo o desempenho econômico das firmas, elevando seus custos. Essa elevação dos custos é decorrência dos problemas de coordenação, que, diferentemente dos custos de produção, não são facilmente mensuráveis, sendo, portanto, mais difícil de controlá-los ou prevê-los *a priori*.

Williamson (1975) entende como causas dessas disfunções organizacionais, conseqüentemente da elevação dos custos de coordenação interna, o comportamento de reciprocidade entre gerentes que, mesmo percebendo que uma atividade interna está sendo realizada de modo ineficiente, concordam em não externalizá-la, receando que o desaparecimento da atividade e, portanto, da função a ela associada, bem como de suas garantias trabalhistas, acabem se generalizando para outras atividades. Para o autor, ocorre um acordo entre os gerentes, que podem até alterar informações de maneira que os elos superiores da hierarquia administrativa, isto é, aqueles responsáveis pela tomada de decisão, tenham dificuldades em avaliar objetivamente os resultados da firma no que diz respeito à sua lucratividade. Para reforçar essa colocação, Williamson (1975) cita Boulding, o qual observa que:

[...] quase todas as estruturas organizacionais tendem a prover o decisor com falsas imagens. Neste sentido, quanto maior, mais hierárquica e autoritária for a organização, maiores as chances que os decisores têm de estarem operando em mundos imaginários. (Boulding apud Williamson, 1975).

Ainda segundo Williamson (1975), problemas relativos a disputas internas de poder entre gerentes também constituem outra fonte de aumento dos custos de coordenação na firma. Adicione-se a problemas desse tipo a defesa deliberada ou não de se persistir num antigo projeto em detrimento de novas soluções que se

mostrem mais eficientes economicamente. Vistos em conjunto, todos esses fenômenos causam ruídos à comunicação interna, ocorra ela de baixo para cima ou no sentido inverso. Em 1975, Williamson defendia a organização do tipo multidivisional como uma solução para esses problemas.

A organização multidivisional permitia a gestão da firma por meio de intervenção seletiva. Assim, o gestor interferiria diretamente apenas naquelas atividades em que o lucro líquido fosse substancial aos negócios. Nesse tipo de gestão, o comando da empresa não precisava ser exercido de cima para baixo, podendo-se conferir semi-autonomia aos níveis hierárquicos inferiores para que as decisões menos críticas fossem tomadas nos pontos onde eram necessárias. Entretanto, em outro trabalho, publicado em 1985, o autor conclui que intervenção seletiva não é uma solução possível, pois se, por um lado, a semi-autonomia dada a algumas unidades promovia uma gestão menos hierárquica e mais flexível, por outro lado, ela poderia ser interpretada pelos membros das unidades semi-autônomas como um reconhecimento da pouca importância dessas unidades em relação à estrutura global. Assim, os problemas relativos à distorção da comunicação, associados à racionalidade limitada dos gestores situados nos níveis mais altos ou intermediários da estrutura hierárquica, continuariam acontecendo.

Em síntese, à luz das considerações anteriores sobre custos de coordenação e da definição que Coase (1996) propõe para a firma, ou seja, a de que ela é um sistema de relações, os custos de coordenação interna ou custos de governança interna são aqueles voltados para se manter esse sistema em funcionamento. Tais custos serão maiores quanto maior for a firma, não necessariamente porque seja preciso contratar mais funcionários para se montar uma estrutura administrativa. Os custos de governança interna contam, na sua

constituição, com uma parcela imponderável e que diz respeito ao comportamento dos recursos humanos que uma firma possui, às suas expectativas e à disposição em combinar essas expectativas com as da firma.

Até o momento, foi possível identificar a influência do aumento dos custos internos de produção no crescimento das firmas, mostrando-se como a elevação desses custos limita tal crescimento. Isso foi feito privilegiando-se uma abordagem em que a coordenação interna da firma foi tratada como um fator de produção. Na seqüência, o que se mostrou como um fator limitante ao crescimento indefinido da firma foi o aumento dos custos de coordenação interna ocorrido devido a fatores intangíveis e que dizem respeito à gestão da força de trabalho.

Em um ou em outro caso, a firma vê-se forçada a estabelecer relações cliente-fornecedor porque não pode continuar internalizando atividades produtivas. Pode-se, portanto, afirmar que as firmas estabelecem relações cliente-fornecedor por razões de aumento dos custos de produção interno e por aumento dos custos internos de coordenação ou governança. Ora, os custos totais para se executar a produção de um bem ou serviço constituem, entre outras coisas, uma combinação entre custos internos de produção e custos internos de coordenação ou governança. Portanto, a decisão de internalizar uma atividade produtiva deve levar em conta esses dois tipos de custos, focalizando aquele que for mais crítico ao desempenho econômico da firma.

O aumento dos custos internos de produção e coordenação interna ou governança revela dificuldades na gestão dos recursos físicos e humanos, no sentido de combiná-los quantitativamente e qualitativamente para a realização das atividades produtivas na firma. É possível afirmar-se que, neste caso, falta à firma competência organizacional, entendendo-se esta última como a habilidade que a

firma tem para combinar seus recursos internos de forma a realizar eficientemente seus objetivos (Penrose, 1995). Note-se ainda que, em ambos os casos, não necessariamente falta à firma competência técnica para realizar suas atividades produtivas. Isso significa que ela até pode saber como e por que fazer uma determinada atividade produtiva no que diz respeito ao conjunto de saberes técnicos necessários à execução dessa atividade.

A falta de competência organizacional pode colocar a firma em duas situações. Na primeira delas, apesar de a firma conhecer e saber realizar a atividade produtiva, a análise da repercussão direta nos custos internos de produção que a internalização daquela atividade promoveria leva à decisão de externalizá-la. Em outras palavras, a firma sabe fazer a atividade, mas opta por não fazê-la, tendo como critério os custos de produção. Na segunda situação, apesar de conhecer e saber realizar a atividade produtiva, a firma tem dificuldade de coordená-la internamente e, portanto, decide não internalizá-la. A firma sabe fazer a atividade, mas opta por não fazê-la, tendo como critério os custos de coordenação interna.

No primeiro caso, pode-se citar como exemplo a externalização da produção de bens ou serviços que não sejam críticos ou estratégicos para o produto final da firma, como serviços de alimentação ou produção de peças cujo valor no valor total do produto final seja baixo. Havendo disponibilidade de ofertas dessas atividades no mercado, a firma pode externalizá-las e optar pela compra direta de uma empresa fornecedora ou, até mesmo, optar pela compra no mercado aberto. Este último caso mostra-se mais adequado para produtos ou serviços de uso esporádico.

No segundo caso, o produto pode ser crítico ou estratégico no que concerne ao seu valor no valor total do produto final da firma, mas a opção por não



internalizar pode estar ligada à conclusão de que a estrutura organizacional para realizar aquela função ou mesmo o volume do que seja produzido demandarão esforços internos que elevarão os custos totais da empresa. À guisa de ilustração, pode-se citar o caso de atividades produtivas cujo volume produzido supere as necessidades internas da firma. Esse tipo de resultado exige, da firma, a entrada em mercados que podem não ser o foco de seus negócios. Ainda como exemplo, pode-se indicar a realização de atividades de projetos e pesquisa. Muito embora essas sejam atividades críticas, a firma pode optar por realizá-las externamente, contratando empresas especializadas ou mesmo utilizando as universidades.

Os exemplos acima mostram casos em que a externalização é uma opção da firma mesmo tendo ela competência técnica para realizar a atividade produtiva. Há casos, entretanto, em que a firma utiliza um bem ou serviço cuja base de conhecimento está além daqueles que ela possui. Isso significa que a realização da atividade demanda especialização técnica.

A indústria automotiva apresenta-se como um terreno fértil para esse tipo de caso, pois absorve tecnologias de uma série de outros setores produtivos. Se, no passado, as montadoras tinham domínio técnico sobre a produção de todos os produtos que compunham um automóvel, o avanço da tecnologia e a incorporação desses avanços pelos veículos vêm exigindo um nível de conhecimento cada vez mais especializado e em setores diversificados. O estabelecimento de relações cliente-fornecedor, nessas circunstâncias, ganha novos contornos, pois advém da impossibilidade de a firma crescer indefinidamente, por falta de competência técnica para internalizar uma atividade produtiva. Esse é o assunto abordado na próxima seção.

### 3.5 A especialização técnica como limitante ao crescimento das firmas

Ultimamente, tem-se ouvido, com freqüência, a afirmação de que as firmas estabelecem relações cliente-fornecedor por não poderem desenvolver sozinhas todo o conjunto de atividades produtivas necessárias à produção de um bem ou serviço. Considerando o que se vem discutindo até então, essa afirmação parece exagerada. Entretanto, tal impressão pode ser atenuada se examinada à luz da crescente complexidade do conhecimento tecnológico incorporado aos produtos e processos produtivos.

Ora, decidir pela internalização de uma atividade produtiva, além de exigir investimentos físicos e organizacionais, conforme foi mostrado anteriormente, exigirá, da firma, competência técnica para realizá-la. É por essa razão que Penrose (1995) coloca que, ao diversificarem suas atividades, as firmas buscam fazê-lo de forma a aproveitar a base de competência técnica já existente. Desenvolverem competência num domínio distinto daquele em que operam demandará, das firmas, tempo e investimento. Mesmo que a diversificação ocorra pela compra de uma outra firma que possua a competência técnica, questões ligadas à coordenação interna mostram que, para se coordenar uma atividade, faz-se necessário conhecê-la.

Na indústria automotiva, os processos de desverticalização justificaram-se, em alguns casos, pela necessidade de focalização, por parte das montadoras, em atividades relacionadas às suas competências nucleares.<sup>14</sup> Assim, ao internalizar uma atividade cuja base de competência esteja fora daquela dominada pela firma, esta amplia seu cenário de riscos e incertezas no qual opere.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Segundo Langlois e Robertson (1995), as competências nucleares definem o foco de operação das firmas e são responsáveis pela sua diferenciação no mercado.

<sup>15</sup> Tal visão é fortemente defendida pela abordagem econômica da Dependência de Recursos. Para mais detalhes, ver Foss (1997).

Pode-se afirmar que a especialização técnica das firmas tem suas raízes nos trabalhos de Adam Smith, que, já no século XVIII, observou, na divisão técnica do trabalho dentro da firma, uma forma de aprimoramento técnico que se refletiria no aumento a produtividade. A extrapolação da divisão técnica do trabalho na firma leva à divisão técnica do trabalho na indústria (Blois, 1996; Langlois; Robertson, 1995).

As firmas especializam-se e constroem sua base de competências técnicas à medida que buscam soluções para seus problemas cotidianos. A resolução desses problemas permite que elas desenvolvam um conjunto de métodos e regras próprios para a busca de soluções, ou seja, uma heurística própria, que lhe dê condições de atuar no domínio de suas competências, seja quando se deparam com situações que já vivenciaram, seja quando se deparam com novos problemas (Simon, 1979; Nelson e Winter, 1982). Esse conjunto de métodos e soluções institucionalizam-se em rotinas de busca na medida em que promovem resultados positivos para a firma. É nesse processo de institucionalização que as firmas vão, por outra via, definindo o escopo de suas atividades.

Segundo Penrose (1995), a definição do escopo de atividades conduz à seleção das oportunidades produtivas das firmas e às suas possibilidades de crescimento. Assim, Penrose (1995) aborda o crescimento das firmas não pela vertente de minimização de custos de produção ou de coordenação interna. Para a autora, o limite do crescimento é dado pela base de competências técnicas da firma, ou seja, pela a leitura e interpretação feitas pelos gestores da base de competências técnicas e organizacionais que a firma possua.

O ponto destacado por Penrose (1995) é a avaliação, feita pelos gestores, de que há uma estrutura administrativa que coordena todas as atividades realizadas pela firma. A extensão dessa estrutura define os limites da firma. A importância dada

a tal estrutura é justificada pelo fato de que ela é construída exatamente para executar os planos de obtenção de lucro, elaborados com base nas competências que os gestores acreditam que a firma possui e que, portanto, poderão resultar em sucesso.

Em suma, considerando a questão da especialização técnica, o tamanho de uma firma é dado pela seleção de suas oportunidades produtivas. Essa seleção, por sua vez, é fruto de uma decisão gerencial baseada na interpretação que os gestores façam do conjunto de competências técnicas e organizacionais que a firma possua e das possibilidades de atuação com sucesso que essas competências ofereçam. O sucesso, neste caso, deve ser entendido como obtenção de lucros.

### **3.6 Considerações finais**

Este capítulo teve como propósito inicial entender o porquê de as relações cliente-fornecedor apresentarem conteúdos qualitativos distintos. Tais conteúdos dizem respeito à coordenação dessas relações, que ora têm o preço do produto trocado como principal aspecto que fundamenta a relação, ora apresentam outros fatores que subsidiam tanto a negociação como o desenvolvimento da relação cliente-fornecedor, transmitindo-lhes um caráter mais cooperativo.

Nessa linha, pressupôs-se, inicialmente, que essas variantes qualitativas relacionam-se às motivações para o estabelecimento de relações cliente-fornecedor. O fenômeno das relações cliente-fornecedor foi, dessa forma, tratado a partir da perspectiva das firmas clientes.

A abordagem das motivações que conduzem a relações cliente-fornecedor partiu da seguinte formulação: as firmas relacionam-se porque há um limite à internalização de atividades produtivas. Sendo essa internalização um dos

modos de crescimento das firmas, os fatores que limitam este crescimento podem ser entendidos como motivações ou razões que conduzem ao estabelecimento de relações cliente-fornecedor.

Três fatores limitantes ao crescimento das firmas, ou, por outra via, três motivações para o estabelecimento de relações cliente-fornecedor foram abordados ao longo do capítulo, quais sejam: aumento dos custos internos de produção; aumento dos custos de coordenação interna ou governança interna; e especialização técnica. A discussão dessas três motivações para o estabelecimento de relações cliente-fornecedor levam a três conclusões.

A primeira delas é a de que, entre as três motivações, a especialização técnica é a única em que o caráter de obrigatoriedade de estabelecimento de relações cliente-fornecedor manifesta-se mais acentuadamente. Em outras palavras, para a firma cliente, a internalização de uma atividade cuja base de conhecimento seja diferente daquela que ela possui pode ser uma decisão de caráter estratégico. Essa internalização requer um planejamento de longo prazo e investimentos que possibilitem o desenvolvimento da base de competências técnicas e organizacionais necessárias para a firma desempenhar a atividade e coordená-la de modo eficiente.

Como segunda conclusão, tem-se que, quando a motivação para se estabelecerem relações cliente-fornecedor é a redução dos custos internos de produção, a firma pode optar por internalizar a atividade produtiva e incorrer nesses custos, já que ela sabe desenvolver a atividade. Sua decisão é de caráter puramente quantitativo. Assim, se a atividade for estratégica para a empresa, ela poderá internalizá-la e trabalhar no sentido de reduzir esses custos. A opção pela não-internalização implica uma conclusão, por parte da firma cliente, de que a atividade não é estratégica ou não é realizada com freqüência.

Finalmente, conclui-se que, quando a motivação para estabelecer relações cliente-fornecedor é o aumento dos custos de coordenação ou governança interna, a firma também pode optar por internalizar a atividade produtiva, pois tem competência técnica para fazê-la, ainda que lhe falte competência organizacional. Em outras palavras, ela tem dificuldade para gerenciar ou monitorar a força de trabalho ou pode estar impossibilitada pelas restrições tecnológicas do processo produtivo – tais como limite de capacidade produtiva, parâmetros técnicos dos equipamentos etc. – de coordenar quantitativa e qualitativamente a atividade produtiva.

As conclusões acima colocadas permitem propor-se uma explicação para a variação no conteúdo qualitativo das relações cliente-fornecedor baseada na dificuldade, em termos de tempo e investimento, que a firma terá para agir sobre os fatores que contribuem para o aumento dos custos de produção total caso resolva internalizar a atividade produtiva. Essa ação pode se dar na quantidade e preço dos recursos produtivos, na gestão interna desses recursos ou na criação de competência técnica distinta daquela que a firma possua. Quanto mais difícil for para a firma efetuar a ação, quanto maiores forem o tempo e investimento necessários, maior será a tendência de ela estabelecer uma relação cliente-fornecedor e maior será a dependência que ela terá dessa relação para produzir o seu produto.

De acordo com a discussão desenvolvida no capítulo, propõe-se que relações cliente-fornecedor estabelecidas como opção ao aumento dos custos internos de produção apresentem, como fator de base para negociação e desenvolvimento, o preço do produto trocado entre as firmas. Já quando a relação cliente-fornecedor estabelece-se como opção feita pela firma cliente ao aumento dos custos de coordenação ou governança interna, ela apresenta como fator de base

para negociação e desenvolvimento, além do preço do produto, a competência organizacional da empresa fornecedora. Neste caso, mesmo que a cliente tenha competência técnica para realizar a atividade, ela prescinde de competência organizacional. A internalização da atividade pela firma cliente exigirá esforços no sentido de aprender a coordená-la quantitativamente e qualitativamente. Se o produto dessa atividade for crítico para a firma cliente, ela poderá optar por internalizar a atividade produtiva.

Finalmente, quando a opção pela relação cliente-fornecedor buscar preencher uma lacuna de competência técnica da firma cliente, a base para negociação e desenvolvimento da relação será a especialização técnica da firma fornecedora, bem como sua competência organizacional. Neste caso, o fornecedor desenvolve uma atividade que foge ao domínio das competências técnicas e organizacionais da firma cliente. Se o produto dessa atividade for crítico para o produto final da firma cliente, ou seja, se o seu valor representar uma parcela considerável do valor do produto final da cliente, a firma cliente dependerá da firma fornecedora, já que a internalização da atividade produtiva demanda decisões ligadas ao planejamento estratégico da firma cliente.

A Figura 1 esquematiza a relação entre as motivações para realização de relações cliente-fornecedor e a variante qualitativa que caracteriza a relação, entendendo-se essa variante qualitativa como fator presente na firma fornecedora e que fundamenta a relação.

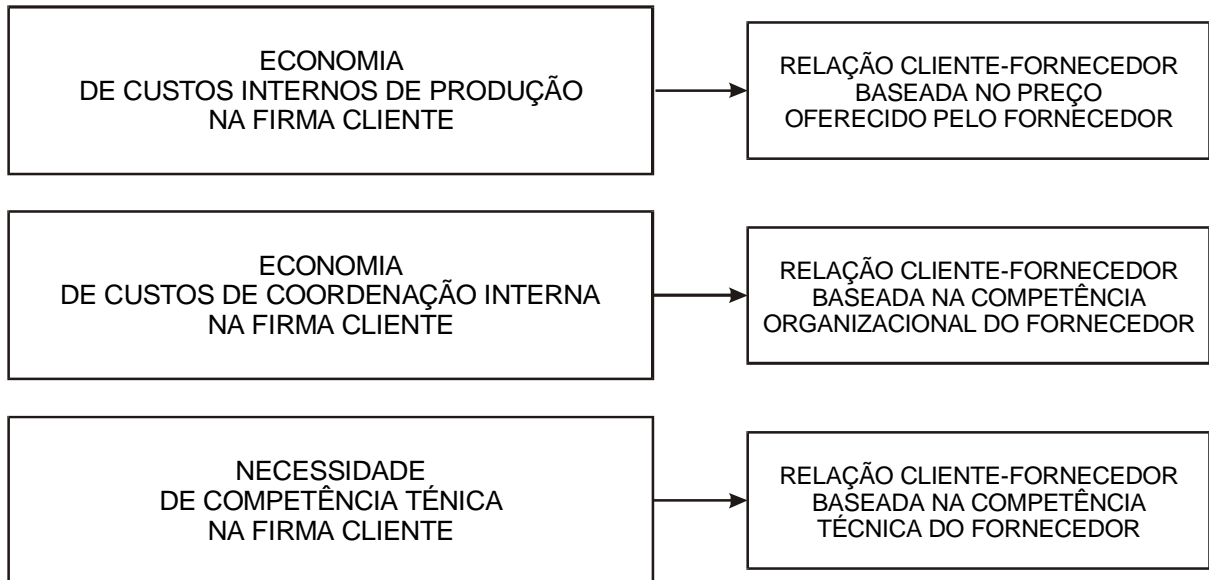


Figura 1 – Relação entre motivações e fator que fundamenta a relação cliente-fornecedor.

Como podemos apreender neste capítulo, é praticamente impossível que uma firma isoladamente consiga executar todas as suas atividades de transformação produtiva de modo interno. Em outras palavras, dados os limites, as firmas vêem-se compelidas a estabelecer relações com outras empresas. No caso que se está avaliando, trata-se, essencialmente, de relação cliente-fornecedor.

Em função das diferentes necessidades das firmas clientes, sejam elas operacionais, de competência organizacional ou de competência técnica, as formas que assumem as relações cliente-fornecedor serão igualmente distintas. Apresentam elas um conteúdo de cunho essencialmente comercial quando baseadas no preço do produto trocado, ou de cunho cooperativo, como acontece quando são baseadas na competência organizacional ou técnica do fornecedor.

Uma vez entendido como os fatores que limitam o crescimento das firmas podem ser traduzidos em motivações para o estabelecimento de relações cliente-fornecedor, faz-se necessário entender como essas relações estruturam-se de forma a garantir o comprometimento entre cliente e fornecedor e, conseqüentemente, o



desenvolvimento da relação. Assim como cada motivação revela uma relação de conteúdo qualitativo distinto, consubstanciado no fato em torno do qual a relação estabelece-se e baseia-se, cada tipo de relação deverá reclamar para si um aparato estruturante diferenciado. Nessa linha, tem-se como pressuposto o fato de que, por serem relações interfirmas, portanto sujeitas a riscos e incertezas, o contrato surge como elemento-chave em tal estruturação. Esse será o tema tratado no próximo capítulo.

## 4 ESTRUTURAÇÃO DAS RELAÇÕES CLIENTE-FORNECEDOR

### 4.1 Introdução

O objetivo deste capítulo é discutir a estruturação das relações cliente-fornecedor. Para tanto, vai-se assumir que o contrato é o elemento-chave nessa estruturação.<sup>16</sup> Subjacente a essa proposição, está a escolha por uma abordagem contratual para o desenvolvimento da discussão proposta. Sendo assim, as abordagens teóricas da Teoria da Propriedade dos Direitos, da Teoria da Agência e da Teoria dos Custos de Transação serão utilizadas como subsídios teóricos ao desenvolvimento do capítulo. A opção por essas abordagens teóricas justifica-se, de um lado, pelo fato de elas colocarem o contrato como instrumento-chave na coordenação das relações entre empresas e, de outro lado, por seus pressupostos aparecerem, de forma explícita ou não, nas discussões sobre relações cliente-fornecedor quando abordadas à luz de considerações sobre os riscos e incertezas que lhe são inerentes.

A Teoria da Propriedade dos Direitos (Alkian, 1959; Demsetz, 1983; Alkian; Demsetz, 1996) e a Teoria da Agência constituem desdobramentos do Programa Neoclássico de Pesquisa no que diz respeito ao tratamento da firma e conformam a abordagem conhecida como Economia Neoinstitucional. Já a Teoria dos Custos de Transação faz parte da agenda de pesquisa da Nova Economia

---

<sup>16</sup> A literatura acadêmica (Humphrey; Schmitz, 1996; Portes, 1989; Lorenzen, 1998) tem identificado estruturação de relações interfirmas que se destacam pelo conteúdo qualitativo cooperativo, nas quais o contrato não é o elemento estruturante por excelência, mas a confiança. Essas relações, porém, ocorrem em contextos sociais específicos, como, exemplo, sempre presente está o caso dos distritos industriais do Norte da Itália, a região de *Emilia-Romagna*. Como as relações cliente-fornecedor são abordadas nesta tese de uma forma mais ampla e genérica, abrangendo inclusive aquelas de conteúdo comercial, em que o preço é o elemento que fundamenta a relação, optou-se por assumir, *a priori*, ser o contrato o elemento estruturante, pois assim são cobertos inclusive os casos em que os agentes não compartilham dos mesmos contextos sociais.

Institucional, cuja origem remonta à década de 1930, e tem como importante referência o artigo *The nature of de firm*, publicado em 1937 por Ronald Coase. Essas abordagens teóricas desdobram-se nos trabalhos publicados por Oliver Williamson (1975, 1987) e, mais recentemente, Langlois e Robertson (1995).

Todas essas abordagens discutem a firma numa perspectiva contratual, tendo como propósito comum analisar os mecanismos que reduzem a propensão ao comportamento oportunista por parte dos agentes econômicos. Por essa razão, elas se apresentam como importantes construtos teóricos na discussão da estruturação das relações cliente-fornecedor.

No caso específico deste trabalho, essas abordagens serão utilizadas com a preocupação de se entender como se estruturam as relações cliente-fornecedor de forma a atender a motivação que as gerou, ou seja, redução de custos de produção, redução de custos de coordenação interna ou complementaridade de competência técnica. As seções a seguir apresentam as contribuições de cada uma dessas abordagens para o problema da estruturação das relações cliente-fornecedor.

#### **4.2 A visão neoclássica dos contratos: a Economia Neoinstitucional**

A Escola Neoclássica, vista como um programa de pesquisa,<sup>17</sup> tem seu núcleo central constituído pelas seguintes hipóteses: 1) escolha racional, considerando a maximização dos resultados; 2) equilíbrio; e 3) preferências estáveis. As hipóteses auxiliares dessa Escola, ou seja, aquilo que é passível de flexibilização,

---

<sup>17</sup> Segundo Lakatos, todo Programa de Pesquisa Científico (PPC) caracteriza-se por ter um núcleo central definidor (*hard core*) o qual é cercado por um cinto protetor (*protective belt*). No núcleo central, está aquilo que é irrefutável e que foi definido por uma decisão metodológica dos protagonistas do programa. No cinto protetor, estão as hipóteses auxiliares, tratando-se da parte flexível do PPC. É pelo teste dessas hipóteses que um programa de pesquisa progride ou regride ( appud: Eggertsson, 1990).

são: 1) o conjunto de escolhas feitas pelas firmas, bem como seus respectivos resultados, é conhecido; 2) a informação é perfeita e disponível a todos; 3) a interação entre agentes para efetivação de trocas é indireta (Eggertsson, 1990; Blaug, 1999; Guerrien, 1999).

Devido às diversas críticas feitas à pouca capacidade de previsão e realismo das hipóteses neoclássicas no que diz respeito ao comportamento da firma, a Economia Neoinstitucional apresenta-se como abordagem que mantém o núcleo central do Programa de Pesquisa Científico Neoclássico (PPCN), porém flexibiliza as hipóteses auxiliares (Eggertsson, 1990). Dessa forma, ela passa a considerar a existência de custos de informação, informação imperfeita e transações diretas entre agentes econômicos, nas quais se observam custos de transação.<sup>18</sup>

A Economia Neoinstitucional deve ser compreendida como um esforço do PPCN visando contemplar a influência das formas institucionais e organizacionais, das regras, normas e estruturas sociais no comportamento do indivíduo (Coriat; Weinstein, 1995). Nesse sentido, seu avanço teórico dá-se tanto na dimensão analítica, já que a flexibilização das hipóteses auxiliares permite abranger situações até então desconsideradas pelos neoclássicos, como na dimensão epistemológica, por considerar a relação entre instituições e comportamento do indivíduo.

Para uma melhor compreensão deste último ponto, vale dizer que a Escola Neoclássica, corrente dominante na economia, elabora análises, explicações e previsões dos fatos econômicos e sociais essencialmente a partir de comportamentos, atitudes e expectativas individuais, seguindo, portanto, o princípio do individualismo metodológico enquanto método científico (Blaug, 1999; Guerrien,

---

<sup>18</sup> Os custos de transação decorrem da montagem de uma estrutura de governança para coordenar a relação cliente-fornecedor. No capítulo anterior, capítulo 3, esses custos foram relacionados aos custos de governança interna da firma, sendo definidos como os custos para se montar o aparato que coordenará a força de trabalho na firma.

1999). A consideração de influências institucionais, das regras, normas e estruturas sociais no comportamento do indivíduo apresenta-se como uma trajetória diferenciada para a construção de conhecimento na abordagem neoclássica.

Feitas essas considerações, as próximas seções apresentam as duas abordagens teóricas da Economia Neoinstitucional: a Teoria da Propriedade dos Direitos e a Teoria da Agência, privilegiando o tratamento que essas teorias dão para a questão do contrato.

#### *4.2.1 O papel dos contratos segundo a Teoria da Propriedade dos Direitos*

Para a Economia Neoinstitucional, a existência de contratos justifica-se pela admissão de que os agentes econômicos realizam trocas entre si, sendo que, para tanto, interagem diretamente, o que significa uma primeira flexibilização das hipóteses do PCCN tradicional.<sup>19</sup> Tais interações, de acordo com a visão neoclássica, devem promover, simultaneamente, uma situação ótima do ponto de vista coletivo e do ponto de vista individual. Em outras palavras, os agentes econômicos cooperam não apenas por causa dos benefícios que a cooperação trará para o grupo, mas principalmente por aqueles que ela trará para cada membro individualmente. Logo, na impossibilidade de alcançar resultados ótimos<sup>20</sup> do ponto de vista individual, a cooperação não poderá ser realizada. A partir dessas considerações, vejamos como essa perspectiva incorpora a questão da existência da firma e, nesta, a questão dos contratos.

---

<sup>19</sup> De acordo com a teoria neoclássica tradicional, e considerando-se a situação de concorrência perfeita, três hipóteses devem ser levadas em conta: 1) para cada bem, existe um preço definido e conhecido por todos; 2) para os agentes econômicos, esses preços são independentes do que eles fazem e permitem que tudo o que seja produzido possa ser comprado e vendido; 3) tendo como referência os preços definidos, os agentes formulam ofertas e demandas a uma entidade superior (comissaire-priseur), cujo papel é agrupar e confrontar esse conjunto de ofertas e demandas. Sendo assim, os agentes não interagem diretamente, mas por meio deste comissário (Guerrien, 1999).

<sup>20</sup> Que correspondam ao ótimo de Pareto.

Segundo a Economia Neoinstitucional, a firma clássica<sup>21</sup> é uma teia (*nexus*) de contratos, os quais coordenam e regulam a transferência do controle dos fatores de produção (terra, capital e trabalho) ou de ativos pertencentes a um conjunto de indivíduos (empregados, fornecedores, distribuidores) para um agente central, o empresário. Cabe ao empresário prover a alocação desses ativos de forma a obter plena eficiência econômica, a qual advém da combinação entre eficiência produtiva e eficiência distributiva.

A eficiência produtiva é atingida quando, com um determinado volume de fatores, consegue-se atingir volumes máximos possíveis de produção, considerando-se estrangulamentos técnicos. Por sua vez, a eficiência distributiva é atingida quando um nível de bem-estar ótimo, no que concerne à distribuição de produtos a consumidores, é alcançado, ou seja, quando ocorre uma situação em que todas as satisfações são plenamente atendidas (Richardson, 1996).

A situação ideal de plena eficiência econômica é uma construção teórica, respaldada nas hipóteses do núcleo (*hard core*) do PPCN. A Teoria da Propriedade dos Direitos assume essa situação ideal, mas flexibiliza as hipóteses auxiliares. Diferentemente do teoria neoclássica tradicional, ela considera que essa situação deverá ser atingida num ambiente em que haja custos, para obter informações sobre técnicas, preços e disponibilidade de fatores e para assegurar que o trabalho esteja sendo desenvolvido a baixo custo e conforme especificações.

---

<sup>21</sup> O termo *firma clássica* aparece para marcar a diferença que existe entre esta e a firma capitalista moderna, tais como as sociedades anônimas. Na firma clássica, a gestão e a propriedade dos ativos concentram-se nas mãos de um agente central, o empresário. Na firma moderna, a gestão é separada da posse. Para discussões sobre as consequências dessa separação, ver Robinson (1996), Coase (1996), Coriat e Weinstein (1995), Williamson (1985), Chandler (1977) e Penrose (1995).

Diante desse quadro, o que estimularia o empresário a trazer para si o controle da alocação dos ativos na produção de um bem? De acordo com as premissas da Teoria da Propriedade dos Direitos, o contrato é o instrumento por excelência que estimula o empresário a coordenar os recursos na firma. A razão pela qual ele se dispõe a essa tarefa é a abrangência da propriedade dos direitos adquiridos, assegurada em contrato. Essa abrangência leva em conta a posse exclusiva desses direitos e, portanto, a possibilidade de vendê-los ou utilizá-los parcialmente (no caso dos contratos de trabalho) de forma a obter para si lucros residuais (Coriat e Weinstein, 1995).

É dessa forma que, para a Teoria da Propriedade dos Direitos, a firma é um exemplo bem-sucedido de trabalho em equipe, em que indivíduos cooperam, transferindo recursos e, juntamente, com estes, um conjunto de direitos. O valor de tais recursos está intimamente relacionado ao escopo e abrangência dos direitos adquiridos pelo empresário (Demsetz, 2001; Eggertson, 1990), sendo que há três categorias de propriedade de direitos. O primeiro é o direito de se usar um recurso diretamente, explorando-o, transformando-o ou mesmo destruindo-o. Neste caso, deve ser ressaltado que restrições do uso do recurso contribuem para baixar seu valor. A segunda categoria corresponde ao direito de se usar o recurso em contratação com outros indivíduos, apropriando-se dos retornos. Finalmente, a terceira categoria respeita ao direito de se transferir permanentemente a propriedade do recurso a outros indivíduos por meio de vendas ou doações (Eggertson, 1990; Coriat e Weinstein, 1995).

O que define e estabelece como os direitos podem ser explorados é o sistema de propriedade de direitos, que, segundo Alkian (1996), é fruto de uma construção social, a qual está relacionada a costumes, etiqueta social e códigos de

conduta sociais. Violar esses códigos pode levar o indivíduo ao ostracismo, ou mesmo à punição por meio da aplicação de mecanismos suportados pelo Estado.<sup>22</sup> Por conseguinte, os contratos, enquanto instrumentos usados para transferência de direitos, refletem as características desses sistemas, que podem privilegiar a posse privada, a posse comunal, a posse coletiva ou a posse pública ou estatal<sup>23</sup>. Para alguns autores, a essência de Teoria da Propriedade de Direitos é mostrar a superioridade dos sistemas que garantem a posse privada (Demsetz, 1983; Coriat e Weinstein, 1995).

No que diz respeito às relações entre empresas e, em especial àquelas entre fornecedores e clientes, não se pode afirmar que a Teoria da Propriedade dos Direitos aplique-se adequadamente à sua análise, já que a posse dos recursos pelo empresário é um aspecto caro a essa corrente teórica. Por essa razão, é possível afirmar que tal teoria presta-se, essencialmente, à abordagem de estruturas organizacionais do tipo hierárquicas, em que a integração vertical das atividades produtivas é o padrão de organização. Entretanto, se acentuado o conceito de firma segundo essa abordagem – *nexus* de contratos – e levado em consideração que as trocas efetuadas, tanto na firma quanto no mercado, podem ser vistas como transferência de propriedades de direitos, o ponto que convém destacar para o fenômeno que se quer analisar, ou seja, as relações cliente-fornecedor, é o papel que o contrato assume neste caso específico.

Segundo a Teoria da Propriedade dos Direitos, os contratos são instrumentos suficientes para garantirem a cooperação entre os agentes, seja na firma integrada, seja numa cadeia produtiva. Primeiramente, isso acontece porque

---

<sup>22</sup> Nota-se, portanto, a diferença marcante entre o comportamento do indivíduo na Teoria dos Direitos de Propriedade – o qual considera a coletividade – e o comportamento do indivíduo robinsoniano (em alusão à personagem de Robinson Crusoé) da abordagem neoclássica tradicional, em que o indivíduo move-se apenas pela plena satisfação dos seus desejos (Guerrien, 1999).



eles especificam quais direitos são transferíveis entre os agentes econômicos e em que termos, estipulando a forma de distribuição de renda entre os participantes e as condições de uso do recurso. Essas especificações devem ser consistentes com o padrão competitivo do mercado (Cheung, 1996; Eggertson, 1999). Em segundo lugar, os contratos são dotados de mecanismos incitativos os quais impedem a ocorrência de desvios comportamentais da parte dos agentes – que trazem para as negociações riscos relacionados à conduta moral – e estimulam que estes ajam conforme o que esteja estabelecido, *a priori*, graças aos ganhos que serão proporcionados.

Tal expectativa em relação aos contratos pode parecer, num primeiro momento, contraditória com os pressupostos da Teoria da Propriedade dos Direitos. Como imaginar o estabelecimento de mecanismos incitativos *a priori*, se se trabalha com a hipótese de informação imperfeita e racionalidade limitada dos agentes econômicos?

Essa contradição, no entanto, é aparente. Primeiramente, deve-se considerar que a Teoria da Propriedade dos Direitos tem como hipótese fundamental o equilíbrio. Isso significa afirmar que, mesmo que haja mudanças ou configurações diferentes daquelas imaginadas pelos agentes econômicos no ato da elaboração de um contrato, o sistema econômico caminhará para o equilíbrio. Portanto, a existência de informação imperfeita e racionalidade limitada não conformam um problema para essa perspectiva teórica. Outrossim, justamente por admitir esses pressupostos, a teoria da Propriedade dos Direitos não advoga a existência de contratos completos.

Do exposto, pode-se apreender que a contribuição da Teoria da Propriedade dos Direitos no que tange às relações cliente-fornecedor está no fato de

---

<sup>23</sup> Para mais detalhes, ver Coriat e Weinstein (1995).

ela *acentuar o papel dos contratos como instrumentos legitimados socialmente, por meio dos quais há transferência de direitos de uso dos recursos e apropriação do retorno que estes promoverão para a empresa cliente*. Do ponto de vista do fornecedor, esta teoria acentua que o contrato estabelece as especificações da transferência do recurso bem como as condições nas quais essa transferência acontecerá, de forma que este seja estimulado a cumprir o que está estabelecido contratualmente (ver Figura 2).

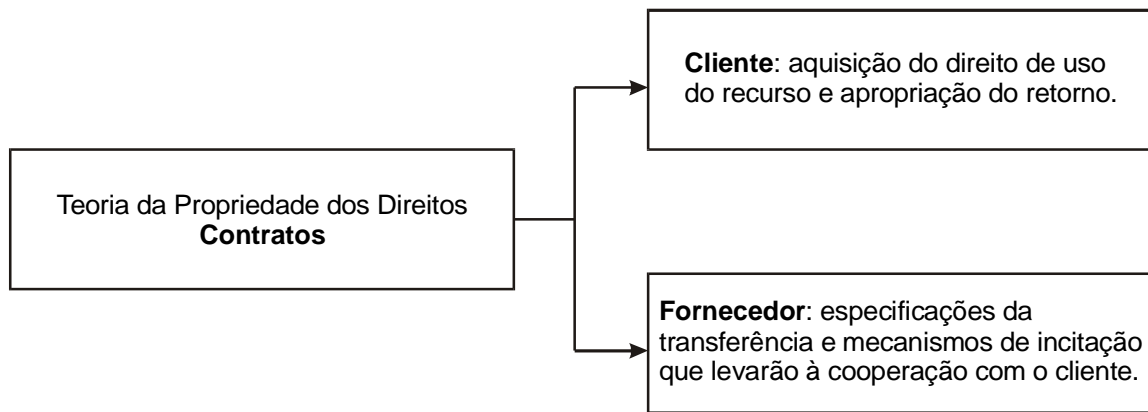


Figura 2 – Papel dos contratos segundo a Teoria da Propriedade dos Direitos.

No que concerne às relações cliente-fornecedor, no entanto, a admissão de informação imperfeita e de transações diretas entre os agentes econômicos trazem um outro problema que foge ao escopo da Teoria da Propriedade dos Direitos: a assimetria informacional. Em outras palavras, numa transação entre agentes econômicos, há um desbalanceamento de informações entre a parte que fornece o ativo e aquela que o adquire. Esse tipo de problema aparece no bojo da Teoria da Propriedade dos Direitos, não colocado dessa forma, mas por meio do problema da separação entre posse dos ativos e gestão da alocação, que é o que ocorre na firma moderna ou nas sociedades anônimas. É no âmbito da Teoria da Agência, que mais parece um desdobramento da Teoria da Propriedade dos Direitos, que esse problema é tratado em detalhes, como será visto na seção a seguir.

#### 4.2.2 O papel dos contratos segundo a Teoria da Agência

A Teoria da Agência pode ser vista como um desdobramento da Teoria da Propriedade dos Direitos e, no que se refere à literatura, apresenta-se em duas vertentes: 1) a vertente normativa, geralmente conhecida como teoria principal-agente; e 2) a vertente positiva, cuja análise foca situações em que há separação de função entre agentes econômicos, a uns cabendo a posse e controle dos ativos e a outros a gestão da alocação desses ativos. Esta segunda vertente dá seqüência à Teoria da Propriedade dos Direitos na análise de situações como a das sociedades por ações. Para a análise das relações cliente-fornecedor, será considerada a vertente normativa.

De forma geral, os pressupostos da Teoria da Agência consideram três pontos. O primeiro é a estrutura hierárquica de relação entre as partes. Aqui, a parte que tem a posse dos ativos é denominada de *principal*, enquanto a parte que lida com a gestão da alocação dos ativos é conhecida como agente. Numa relação de agência, *o principal delega ao agente alguns direitos sobre seus ativos, controlando-o por meio de um contrato*. Em segundo lugar, consideram que, na relação de agência, a informação é imperfeita quanto à natureza e comportamento dos agentes. Por último, consideram que há assimetria informacional entre principal e agente, aparecendo problemas quando seus interesses divergem (Eggertson, 1990; Coriat e Weinstein, 1995).

O quadro situacional modelado por esses pressupostos traz, como conseqüência, o fato de que o principal não possui meios de controlar perfeitamente e sem custos o agente. Mais uma vez, e como na Teoria da Propriedade dos Direitos, o contrato aparece como instrumento essencial para coordenação da relação entre as partes, porém diferentemente daquela teoria.

A Teoria da Agência possibilita a separação de funções, ao passo que a Teoria da Propriedade de Direitos privilegia a reunião da posse e o controle e gestão da alocação dos ativos num agente central, o empresário. É por essa razão que a Teoria da Agência adapta-se melhor à análise das relações cliente-fornecedor.

Um ponto precisa ser ressaltado quanto ao tratamento dado aos contratos por essas duas teorias. Ambas as abordagens aproximam-se ao considerarem o pressuposto de informação imperfeita. Entretanto, as medidas a serem tomadas para que a hipótese de equilíbrio (hipótese do núcleo rígido do PPCN) seja verificada nessas circunstâncias tomam formas diferenciadas, muito embora se utilizem do mesmo instrumento: o contrato.

Para a Teoria da Propriedade dos Direitos, o contrato transfere a posse total (ativos tangíveis) ou parcial (trabalho) dos recursos para o empresário. Nessa teoria, a firma é a solução por excelência contra os riscos de incerteza decorrentes do pressuposto de informação imperfeita. Para a Teoria da Agência, o contrato, enquanto estiver em vigor, não precisa transferir a posse dos recursos, mas prover o principal de meios que regulem e monitorem a ação do agente.

Conforme pode ser apreendido, o contrato é um elemento essencial para o desdobramento das duas teorias. No entanto, e como consequência do pressuposto de informação incompleta, ele jamais poderá cobrir todas as possibilidades de desvio de comportamento dos agentes econômicos que transacionam diretamente. Em outras palavras, não há possibilidades, nessas condições, de haver contratos completos.

Na Teoria da Propriedade dos Direitos, esse problema manifesta-se mais nitidamente nas relações de trabalho dentro da firma. No caso da Teoria da Agência, a possibilidade de separação da posse, controle e gestão dos ativos permite

extrapolar o campo de análise da teoria, trazendo-o para o tratamento de fenômenos como o das relações entre duas empresas: uma cliente – principal –, a outra fornecedora – o agente. Para tanto, faz-se necessário considerar o pressuposto adicional de que essa relação deve se verificar por um período determinado. Feitas essas ressalvas, e levando-se em conta o pressuposto de assimetria informacional entre principal e agente, dois riscos, de natureza interna, ameaçam a estabilidade da relação cliente-fornecedor: risco moral e risco de seleção adversa (Baudry, 1995).

O risco moral está relacionado ao comportamento do agente. Como há uma relação hierárquica entre principal e agente, o primeiro tem uma posição superior na relação, ainda que esteja sempre à mercê do comportamento do segundo. Em outras palavras, o cliente jamais poderá ter certeza de que o fornecedor se esforçará o máximo possível para reduzir custos de produção ou aprimorar a qualidade dos produtos que estará fornecendo, enquanto vigore o contrato assinado entre as partes.

O risco de seleção adversa está relacionado à capacidade técnica do agente. No caso das relações cliente e fornecedor, esse risco pode ser traduzido da seguinte forma: o cliente, ao contratar um fornecedor, não tem certeza, *a priori*, de que este terá condições de satisfazer as exigências quantitativas e qualitativas estabelecidas em contrato, enquanto este vigore.

Considerados esses dois riscos, inerentes e internos<sup>24</sup> a qualquer relação entre empresas, e o fato de que a montagem de um sistema que reduza a possibilidade de suas ocorrências não acontece sem que haja custos – custos de agência –, a questão central para a Teoria da Agência, segundo Coriat e Weinstein

---

<sup>24</sup> Devem ser considerados também riscos de natureza externa, os quais, muitas vezes, estão fora do controle das firmas e dizem respeito a mudanças no ambiente macroeconômico. Estes riscos aumentam as possibilidades de ocorrência dos riscos de natureza interna, sobretudo o risco de seleção adversa.

(1995) é identificar quais sistemas de incitação e monitoramento – os quais serão estabelecidos em contratos – podem, ao mesmo tempo, impedir os agentes de terem comportamentos que comprometam os interesses do principal – trazendo resultados subótimos, isto é, aquém das expectativas do principal – e terem baixos custos de agência.

Considerados os pressupostos dessa abordagem teórica, tal tipo de questionamento só poderá encontrar como resposta que a instabilidade é uma característica inerente às relações entre empresas. Decidir sobre sistemas de incitação e monitoramento que sejam os mais eficientes do ponto de vista econômico é um processo de tentativa e erro, em que arranjos contratuais são postos em competição, o que, para os defensores da Economia Neoinstitucional, não se contrapõe à hipótese de equilíbrio.

Para Alkian (apud Eggertson, 1990), arranjos contratuais que minimizam custos de agência institucionalizam-se. Mesmo quando há mudanças no ambiente ou na tecnologia, os agentes econômicos agem racionalmente, adotando *modos de comportamento* convencionais que estão associados a sucesso em situações passadas.

Entre as críticas feitas à Teoria da Agência, no que diz respeito ao papel dos contratos nas relações entre empresas, está a de que, para essa abordagem, os contratos são instrumentos suficientes para se fazer emergir a cooperação entre principal e agente. No entanto, e segundo Brousseau (1994), a realidade tem mostrado que os contratos são pouco incitativos. Além disso, o fato de serem contratos incompletos ou abertos impossibilita o controle e monitoramento eficientes das ações do agente. Os contratos reais, tal como coloca o autor, contam com elementos tácitos, implícitos e informais dos quais advém a estabilidade da relação.

Apesar das observações feitas por Brousseau (1994), é preciso ressaltar que a realidade também mostra sistemas incitativos em que as condições colocadas em contrato, se não são suficientes, contam de forma considerável para a cooperação entre principal e agente. Os contratos firmados entre montadoras japonesas e seus fornecedores servem de exemplo neste ponto.

As montadoras japonesas dividem seus fornecedores entre fornecedores diretos e indiretos. No primeiro caso, os fornecedores possuem conhecimentos específicos, os quais não são do domínio tecnológico das montadoras,<sup>25</sup> e provêm diretamente componentes estratégicos para elas. Tais características colocam esses fornecedores em posição vantajosa em face da montadora, configurando um caso típico de assimetria informacional em que o risco moral é uma ameaça constante. Para reduzir esse tipo de risco, as montadoras japonesas têm participação no capital dessas empresas fornecedoras, muito embora estas últimas mantenham total autonomia tecnológica (Aoki, 1988).

Nesse caso específico, os contratos têm prazo determinado, cerca de quatro anos ou enquanto vigorar o modelo de veículo, podendo ser renovados para novos modelos, o que dependerá do histórico de atuação do fornecedor. A montadora oferece como garantia a não troca de fornecedor e a não internalização da atividade produtiva por ele desenvolvida. Os preços são determinados com base em estimativas detalhadas de custo, as quais o fornecedor submete à montadora. Neste ponto, é importante ressaltar o sistema de incitação desenvolvido pelas montadoras japonesas.

---

<sup>25</sup> Conforme foi visto no capítulo anterior, a motivação da relação é a especialização técnica do fornecedor.

Primeiramente, e por motivo de segurança, elas se utilizam da prática de fonte dupla de fornecimento, muito embora uma seja mantida em caráter de fornecedor potencial. Segundo, o contrato estabelece incentivos para esforços de redução de custos de produção via ação no processo produtivo. Essas ações, no entanto, representam riscos os quais os fornecedores podem ou não querer assumir, e é justamente no modo como se configura a relação cliente-fornecedor entre montadoras japonesas e seus fornecedores diretos que são encontrados os estímulos para que eles assumam os riscos.

A estrutura da relação é, de acordo com Aoki (1988), do tipo quase-integração. Isso significa que cada fornecedor direto tem uma característica dual: está integrado à montadora, mas possui autonomia para fornecer a outros clientes, o que aumenta seu poder de barganha diante da montadora. No entanto, os compromissos assumidos pela montadora, o estabelecimento de contratos de longo prazo e o fato de os fornecedores diretos serem grandes firmas, cuja reputação deve ser levada em conta, promovem as condições para que o sistema de contratação japonês assegure a cooperação cliente-fornecedor. No que diz respeito aos fornecedores indiretos, Aoki (1988) observa que estes constituem firmas menores e com constrangimentos financeiros.

O sistema de contratação estabelecido entre montadoras japonesas e seus fornecedores diretos mostra que os problemas levantados pela Teoria da Agência, tais como custos baixos de agência e a obtenção de uma estrutura que satisfaça as duas partes envolvidas (condição na qual o ótimo de Pareto é observado), alcançam solução se considerados alguns condicionantes. Entre esses, o tamanho das empresas e o fato de elas terem domínio e autonomia tecnológica são os que mais chamam atenção. Neste caso, estabelece-se uma dependência



mútua entre as partes, devido, de um lado, ao compromisso assumido pelo fornecedor perante a montadora e, de outro lado, pela necessidade que a montadora tem da solução tecnológica específica desse fornecedor.

É importante destacar que Aoki (1988) ainda faz uma distinção entre fornecedores que desenvolvem produtos e aqueles que produzem de acordo com as especificações da montadora. Estes últimos não teriam a mesma autonomia que os primeiros, mas questões como capacidade de produção e consolidação da competência tecnológica e organizacional são aspectos que podem contribuir para a estabilidade da relação, muito embora o fornecedor necessite estar constantemente procurando superar suas capacidades e oferecer novas soluções ao cliente.<sup>26</sup>

As condições especiais traçadas pela estrutura contratual das montadoras japonesas traz à baila uma questão importante: a relação cliente-fornecedor e a cooperação nessa relação promove o desenvolvimento de condições específicas da relação. Essas condições contribuem para o aprofundamento da própria relação na medida em que sua aplicabilidade a outras situações torna-se difícil e onerosa para ambas as partes. Dessa forma, além de um sistema de incitação, a estrutura contratual japonesa, também chamada de estrutura contratual relacional, traz mecanismos que inibem a ruptura da relação por qualquer uma das partes.

À guisa de síntese, até este ponto foi mostrado como a Teoria da Propriedade dos Direitos e a Teoria da Agência conduzem a discussão sobre contrato nas relações entre os agentes econômicos. Muito embora a Teoria da Propriedade dos Direitos focalize a relação contratual na firma, ela traz, como contribuição, a idéia de que os contratos, ao garantir e assegurar a posse e uso dos

---

<sup>26</sup> À luz da discussão feita no capítulo 3, este seria um caso em que o principal fator que fundamenta a relação é a competência organizacional do fornecedor, já que a montadora conhece o produto que será produzido pela empresa fornecedora.

direitos adquiridos, configuram mecanismos incitativos capazes de promover o comprometimento do empresário com a alocação dos recursos mesmo em condições de incerteza. Extrapolam-se essa idéia para as relações cliente-fornecedor no pressuposto de que o contrato é o elemento-chave para a estruturação da relação. Ele promove o comprometimento dos agentes ao identificar os direitos de posse e uso dos ativos transacionados.

Já a Teoria da Agência traz à baila a questão dos custos de agência, colocando os contratos como instrumentos, por excelência, para a coordenação da relação entre agente e principal. Dessa teoria, fica a contribuição de que os arranjos contratuais que se institucionalizam são aqueles que se mostraram mais eficientes ao longo do tempo. Essa eficiência traduz-se em menores custos de agência.

Ambas as teorias assumem o pressuposto de equilíbrio, porém advogam a constituição de contratos abertos ou relacionais, pois, ao flexibilizarem as hipóteses auxiliares do PPCN, admitem a existência de incerteza, riscos e assimetria informacional. Finalmente, ambas as abordagens teóricas, sobretudo a Teoria da Agência, que é mais adequada para o estudo das relações interfirmas, têm o contrato como instrumento por excelência para a estruturação de relações cliente-fornecedor de conteúdo qualitativo cooperativo, entendendo este último como compromisso do agente com os interesses do principal.

Ao assumirem uma perspectiva hierárquica para a estruturação da relação, na qual o principal é o elemento dominante, escapa, a essas duas correntes teóricas, o tratamento dos casos em que essa hierarquia não prevaleça. Este parece ser o caso das relações baseadas em fatores como competência organizacional e, mais acentuadamente, competência técnica. Essas são relações que se mostram mais balanceadas ou simétricas, no que diz respeito ao poder de uma das partes

impor condições a outra, e evidenciam dependência mútua entre cliente e fornecedor, sobretudo quando, para o produto do cliente, é crítica a competência técnica do fornecedor.

Para preencher essa lacuna, a abordagem da Nova Economia Institucional, por meio da Teoria dos Custos de Transação, parece propor um tratamento mais completo ao considerar, na relação, elementos como a frequência de interação entre os agentes e a criação de ativos específicos. Esses temas serão tratados na próxima seção.

#### **4.3 O contrato nas abordagens da Nova Economia Institucional: a Teoria dos Custos de Transação**

A Teoria Econômica dos Custos de Transação (TCT) é uma abordagem de caráter interdisciplinar que incorpora contribuições de áreas como Direito, Economia e Organizações. Um dos principais aspectos dessa teoria está na sua atenção à economia de custos como ponto central à organização econômica (Williamson, 1987), o que a aproxima da ortodoxia neoclássica. Entretanto, diferentemente da abordagem neoclássica, A TCT considera o pressuposto de racionalidade limitada dos agentes econômicos, rompendo, dessa forma, com um pressuposto central do programa de pesquisa neoclássico. Assim como na Teoria da Propriedade dos Direitos e na Teoria da Agência, o foco recai nos custos de transação e não nos custos de produção, sendo sua unidade básica de análise a transação (Williamson, 1985).

Os custos de transação são classificados em custos de transação *ex-ante* e *ex-post*. Os custos de transação *ex-ante* estão relacionados à elaboração do funcionamento do sistema econômico. Nesse sentido, podem ser citadas as seguintes fontes de custos *ex-ante*: negociações e acordos iniciais; elaboração e

estabelecimento de canais de comunicação adequados para um bom entendimento e fluxo de informação entre as partes que transacionam. Já os custos de transação *ex-post* relacionam-se às correções posteriores que ocorrem devido a mal-entendidos, a mudanças ocorridas durante o exercício da transação.

Não é possível, *a priori*, prever custos de transações *ex-ante* e *ex-post*, pois o ambiente, para a Teoria dos Custos de Transação, é dinâmico e incerto. No entanto, a natureza dos dois tipos de custo de transação leva a concluir que eles refletem o contexto social no qual a transação ocorra (Williamson, 1985).

Os custos de transação têm duas fontes de origem. A primeira está na elaboração de mecanismos para possibilitar a transação, os quais originam os custos de transação *ex-ante*. A segunda consiste na configuração de mecanismos para controle e supervisão da transação, que originam os custos de transação *ex-post*. Esses custos refletem-se nos custos internos de produção e, por consequência, no preço final do produto. Esses mecanismos, que se consubstanciam em acordos, investimentos em ativos específicos à transação, salvaguardas etc., conformam as estruturas de governança ou coordenação da relação. Cada relação reclama para si uma estrutura de governança.

Os teóricos da TCT entendem que as estruturas de governança são o resultado do sistema de propriedades de direitos, elaborado a partir das negociações entre agentes econômicos privados.<sup>27</sup> Esse sistema orienta como se estabelece a propriedade de direitos daqueles que possuem ativos na transação,<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Neste ponto, a TCT contrapõe-se à literatura que defende tal sistema como fruto de regulamentações legais. Nas próprias palavras de Williamson (1985, p.29), “[...] transaction cost economics agrees that ownership matters. It furthermore acknowledges that ex-ante incentive alignments matter. But whereas the property rights and mechanism design approaches work within the tradition of legal centralism, transaction cost economics disputes that court ordering is efficacious. Attention is shifted instead to private ordering.”

<sup>28</sup> Estes direitos constituem-se do direito a uso do ativo, do direito a se apropriar de seus retornos e dos direitos de mudar sua forma ou substância (Williamson, 1985).

tendo como função legitimar socialmente a posse dos direitos nas mãos daqueles que os utilizem de forma mais produtiva (Williamson, 1985; Conceição, 2002).

Segundo Williamson (1985), as estruturas de governança aparecem num ambiente em que estejam presentes simultaneamente incerteza, possibilidades de comportamento oportunista<sup>29</sup> dos agentes econômicos e racionalidade limitada. Portanto, à medida que coordenam e organizam as transações, elas vão se constituir no mecanismo fundamental para o funcionamento suave do sistema econômico. Sua construção é um processo de tentativa e erro<sup>30</sup> em se que busca a estrutura de governança mais eficiente, ou seja, aquela em que sejam menores os custos de transação (Williamson, 1985).

Para a TCT, na formatação das estruturas de governança, estão presentes dois fatores importantes: 1) a frequência com que as partes realizam transações; e 2) as características do ativo transacionado. Esses dois fatores, quando considerados conjuntamente, dão origem a diferentes arranjos contratuais, os quais são a manifestação concreta das estruturas de governança e servem para orientar a relação de troca (Williamson, 1985, 1999).

A frequência com que as transações acontecem pode contribuir para elevar ou dirimir o estímulo ao comportamento oportunista dos agentes econômicos. Quando a frequência com que as transações ocorrem é baixa, o estímulo ao oportunismo é maior, e, quando essa frequência é alta, esse estímulo é menor (Axelrod, 1984; Williamson, 1985). Neste último caso, pode-se até afirmar que os custos de transação tendem a diminuir, pois os agentes, à medida que repetem a

---

<sup>29</sup> Para Williamson (apud Henkin, 1996), o comportamento oportunista caracteriza-se pela procura do auto-interesse e envolve a astúcia ou mesmo a fraude.

<sup>30</sup> Assim como os mecanismos de incitação na Teoria da Agência.

transação, aprendem a se relacionar e aprimoram os mecanismos de coordenação dessa transação.

O segundo fator considerado na formatação das estruturas de governança são as características dos ativos criados na relação. Essas características estão relacionadas à especificidade do ativo para a relação e ao investimento feito por ambas as partes na construção do ativo. Quanto mais específico for esse ativo, mais difícil será o seu uso fora do contexto da relação. Para a TCT, esses ativos podem ser genéricos, quase-específicos ou idiossincráticos (Williamson, 1985).<sup>31</sup>

A combinação entre frequência da transação e especificidade dos ativos é o principal elemento para a formatação da estrutura de governança. Segundo Williamson (1985), essa formatação traduz-se em três tipos de arranjos contratuais legais, quais sejam: o contrato legal clássico, o contrato legal neoclássico e o contrato relacional.

No contrato legal clássico, destacam-se a impessoalidade dos agentes que transacionam e a delimitação cuidadosa do acordo, com prescrições ancoradas

---

<sup>31</sup> Segundo Williamson (1985), podem-se distinguir quatro tipos diferentes de especificidade de ativos: especificidade de localização, especificidade física, especificidade humana e especificidade de dedicação. Como exemplo de especificidade de localização, podem-se citar os casos em que são feitos investimentos na construção de prédios, armazéns e condomínios industriais, tendo-se como critério a localização do investimento, que permitirá economizarem-se custos de transporte, de armazenamento etc. Como exemplo de especificidade física, pode-se citar a fabricação de ferramentas para produção de um determinado componente. Isso ocorre nos casos em que a empresa fornecedora necessita construir uma ferramenta específica para poder produzir o componente que será vendido à cliente. Há casos em que o cliente paga pela ferramenta para garantir seu uso exclusivo, quando o ativo físico é idiossincrático. Em outros casos, o fornecedor desenvolve a ferramenta e pode utilizá-la com vários clientes. Neste caso, o ativo físico é genérico. Ativos humanos dizem respeito às características da curva de aprendizagem desenvolvida pela força de trabalho. Quanto mais complexa for a tarefa, maior deverá ser seu número de repetições para que ela seja aprendida pela força de trabalho. Ativos humanos são gerados por meio de processo de aprendizagem do tipo aprender-fazendo. Ativos dedicados envolvem investimentos em capacidade produtiva com o intuito de atender à demanda de um cliente, desde que essa seja significativa. Se, numa relação cliente-fornecedor, o fornecedor decide expandir sua capacidade para atender o cliente e puder ainda atender outros mercados, por exemplo o mercado de reposição, pode-se afirmar que o ativo é genérico. Se for exigido do fornecedor exclusividade no fornecimento, o investimento no aumento de capacidade será específico à relação. Geralmente nesses casos, os clientes comprometem-se a comprar toda a produção.

por leis e documentos formais, sendo o contrato completo. Segundo Williamson (1985), esse tipo de arranjo contratual corresponde às transações que ocorrem diretamente no mercado e são reguladas pelo sistema de preços.

O contrato legal neoclássico ocorre quando as transações desenvolvem-se a longo prazo. Nesse caso, a previsão, *a priori*, de todas as possibilidades de comportamento oportunista dos agentes, bem como a prescrição de correções e penalidades, torna-se uma tarefa impossível, pois o ambiente é incerto, e os agentes têm racionalidade limitada. Quando essa situação ocorre, o contrato legal neoclássico mostra-se mais adequado como instrumento de coordenação da relação, pois trata-se de um contrato incompleto, o que garante flexibilidade à relação, possibilitando mudanças caso as partes julguem conveniente.

Se, de um lado, a característica de ser flexível traz vantagens à transação, do outro, ela deixa espaço para ocorrência de comportamentos oportunistas. Para reduzir esse risco, o arranjo contratual neoclássico faz uso da assistência de uma terceira-parte, além dos agentes que transacionam, cuja função é julgar situações em que haja desacordo entre os agentes. Tem-se como referência o acordo inicial e, nesse caso, as situações de conflitos são litigáveis. Vale ressaltar que o fato de ancorar o acordo inicial como referência pressupõe que as condições do ambiente mantenham-se inalteradas.

Há situações, no entanto, em que as condições iniciais do acordo não servem como base para se resolver conflito entre os agentes. Tais situações são as mais comumente encontradas. Na realidade, observa-se que os agentes econômicos estão expostos a transformações econômicas tanto de natureza quantitativa – como é o caso de uma mudança brusca na demanda –, quanto de natureza qualitativa – transformações oriundas de inovações tecnológicas e

organizacionais. Assim, a realidade das transações é cercada por parâmetros que constantemente escapam ao controle dos agentes.

Nesse caso, os custos de transação têm como fonte a própria transformação econômica e, mesmo que os agentes estejam numa relação em que as transações ocorram freqüentemente, como é o caso das relações de longo prazo, esses custos podem subir, contrariando a premissa, já mencionada anteriormente, de que os custos de transação diminuem com o tempo. Tal contexto caracteriza o que Langlois e Robertson (1995, 1996) denominam de custos de transação dinâmicos e, devido à sua peculiaridade, reclama arranjos contratuais mais complexos.

Em tais circunstâncias, o arranjo contratual relacional (MacNeil apud Williamson, 1985) é o mais indicado. Nesse arranjo, os contratos são incompletos e acompanham o desenvolvimento da relação, tratando-se, portanto, de contratos evolutivos. A TCT apresenta esse arranjo contratual como indicado para transações freqüentes e que envolvam ativos idiossincráticos, ou seja, aqueles específicos à transação e que, geralmente, contam com investimentos elevados.

#### **4.4 Considerações finais**

O Objetivo deste capítulo foi discutir a estruturação das relações cliente-fornecedor. Para tanto, assumiu-se como pressuposto que o contrato é o elemento-chave nessa estruturação. As contribuições feitas pelas abordagens teóricas da Economia Neoinstitucional – Teoria da Propriedade dos Direitos e Teoria da Agência – e da Nova Economia Institucional – Teoria dos Custos de Transação – fornecem elementos para subsidiar esse pressuposto, observando-se, porém, ressalvas.



Segundo as teorias abordadas, os contratos são instrumentos por excelência para estruturação e regulação da coordenação quantitativa e qualitativa das relações cliente-fornecedor. Isso ocorre por meio de mecanismos de incitação, supervisão e sanções. Entretanto, para que os contratos guardem o papel de elemento estruturante, faz-se necessário que ele possa acompanhar as transformações que ocorrem nas relações. Essas transformações podem ser de natureza econômica e/ou tecnológica e fogem ao controle dos agentes econômicos. Contudo, observa-se que as três abordagens teóricas centram-se, sobremaneira, no comportamento do agente econômico e, mais especificamente, privilegiam a tendência oportunista desse agente como fator central nas mudanças que ocorrem nas relações cliente-fornecedor.

À luz da TCT, observa-se que a elaboração de um contrato deve considerar a frequência com que as interações entre os agentes vão acontecer e, principalmente, as características dos ativos gerados na e para a relação. Tais aspectos, quando combinados, questionam a vertente puramente hierárquica da Teoria da Agência. Há casos em que a relação cliente-fornecedor, que pode ser incorporada ao modelo principal-agente, não verifica essa assimetria de poder. Conforme a TCT, se os ativos são genéricos, ou seja, se podem ser usados em outras relações ou ser facilmente reutilizados, o conteúdo qualitativo da relação é marcado pela impessoalidade dos agentes e predomínio do sistema de preços como regulador dessa relação, quer a frequência com que ocorram interações entre cliente e fornecedor seja alta, quer ela seja baixa.

Analisando essas características qualitativas a partir da discussão feita no capítulo anterior sobre os fatores que fundamentam as relações cliente-fornecedor, pode-se afirmar que, para os casos em que a frequência da relação é alta, ou seja,

em que cliente e fornecedor interagem repetidas vezes, o fator que fundamenta ou motiva essa relação é a necessidade de redução de custos internos de produção na firma cliente. No segundo caso, quando a frequência da relação é baixa, isto é, quando a relação acontece esporadicamente, pode-se dizer que o fator que prepondera é a ausência de competência técnica específica, na firma cliente, para realizar a atividade produtiva.

Em ambos os casos, o produto trocado não é considerado estratégico para o produto final da firma cliente. Mais ainda, o estabelecimento da relação parte de uma constatação da cliente de que há disponibilidade de oferta do produto no mercado, não havendo riscos ao seu suprimento. Logo, no caso de a firma conhecer o produto, as especificações técnicas e comerciais do contrato podem ser delimitadas *a priori*. Nas situações em que ela não conhece o produto, como a relação é esporádica, o contrato é pontual, ou seja, serve para aquela conjuntura específica, podendo ser bem delimitado. Seguindo Williamson (1985), esse é o caso dos arranjos contratuais clássicos, que pressupõem contratos fechados.

Para os casos em que os ativos são quase-específicos ou idiossincráticos, a relação também pode ser ou esporádica, ou frequente. Devido ao caráter específico dos ativos criados na relação, estes serão dificilmente empregados em outras circunstâncias. Sendo assim, cliente e fornecedor devem ter garantia de comprometimento recíproco.

Relações esporádicas, em que são gerados ativos quase-específicos ou idiossincráticos, reclamam em sua estruturação, segundo Williamson (1985), a existência de uma terceira parte que assegurará o cumprimento de regras e normas institucionalizadas socialmente e que regulamentam as transações num determinado contexto social. Esse contrato, que, segundo Williamson (1985) é do tipo

neoclássico, é, entre outras coisas, a manifestação tangível da credibilidade das firmas no aparato institucional em que elas operam.

Relações freqüentes, no sentido de serem recorrentes, com geração de ativos quase-específicos ou idiossincráticos, reclamarão, segundo o autor, contratos relacionais capazes de acompanhar mudanças que certamente ocorrerão ao longo da relação. Pode-se afirmar que esses contratos têm natureza evolutiva na medida em que não se prendem às condições iniciais sob as quais os agentes começaram a interagir.

Quer a relação seja freqüente, quer ela seja esporádica, se os ativos são quase-específicos, pode-se afirmar que o aspecto que fundamenta a relação é a competência organizacional do fornecedor. Já se os ativos são idiossincráticos, esse aspecto é a sua competência técnica numa atividade que está fora do domínio da base de conhecimento técnico da firma cliente.

Se os ativos são quase-específicos, sob a perspectiva da firma fornecedora, eles poderão ser reutilizados com outros clientes, muito embora isso não seja tão fácil como acontece na situação anterior, em que os ativos gerados na relação são genéricos. Considerando-se a perspectiva da firma cliente, tais ativos poderão ser desenvolvidos com outros fornecedores, mas exigirão um trabalho conjunto. Observe-se que a característica de impessoalidade dos agentes não se pode verificar nesta situação.

Num ou noutro caso, a firma cliente tem competência técnica interna para desenvolver o produto que será trocado na relação, pois tanto poderá absorvê-lo de um fornecedor – sendo que, para que essa absorção ocorra, a empresa precisa conhecer a tecnologia –, como não dependerá de uma fonte específica para desenvolver esse produto. Tal é o caso em que firmas clientes desenvolvem o projeto do

produto e, juntamente com um fornecedor que julguem capaz, elaboram o projeto do processo produtivo. A firma cliente conhece também o processo, mas optou por não desenvolvê-lo internamente, visando à economia de custos de coordenação.

Vale salientar que a economia dos custos internos de produção também se verifica nessa circunstância. Entretanto, como foi colocado no capítulo anterior, aqui o produto transacionado é estratégico para a empresa cliente. Neste caso, a economia de custos internos de produção não é um critério suficiente para explicar a escolha por um fornecimento externo.

A opção por não internalizar essa produção pode encontrar respaldo no fato de que isso exigirá, da cliente, coordenar quantitativamente e qualitativamente as atividades produtivas relacionadas à fabricação do produto complementar e estratégico ao seu produto final. Caso a firma cliente tenha disponibilidade de fornecedores com competência técnica para fabricar o produto e que ainda consigam coordenar essa produção de forma mais eficiente que ela, a opção pela externalização é a que se verifica.

No caso de os ativos gerados na relação serem idiossincráticos, não há condições de sua reutilização em outras relações. Cliente e fornecedor estão unidos pela própria natureza do que é criado à medida que interagem. A dependência é estreita e recíproca, e um rompimento da relação poderia trazer conseqüências econômicas sérias para ambas as partes. Vale ressaltar que o produto da relação é estratégico para a firma cliente e também para a firma fornecedora, que resolve investir no seu desenvolvimento e produção. A linha que separa aspectos comerciais e de produção não é bem definida para cliente e fornecedor, o que faz com que os contratos necessariamente sejam abertos por não ser possível definir, *a priori*, todas as especificações técnicas e comerciais do documento. As duas partes atuam numa

criação conjunta, destacando-se a natureza empreendedora da relação (Mahdok, 2002). Nessa situação, encontram-se empresas que desenvolvem conjuntamente produtos e seus respectivos processos produtivos.

À luz dessas considerações, a Figura 3 ilustra a relação entre as características estruturais das relações cliente-fornecedor e os fatores que motivam ou fundamentam essas relações. As características estruturais dizem respeito ao tipo de ativos gerados, à frequência de recorrência das relações cliente-fornecedor e às possibilidades de definição dos aspectos técnicos e/ou comerciais.

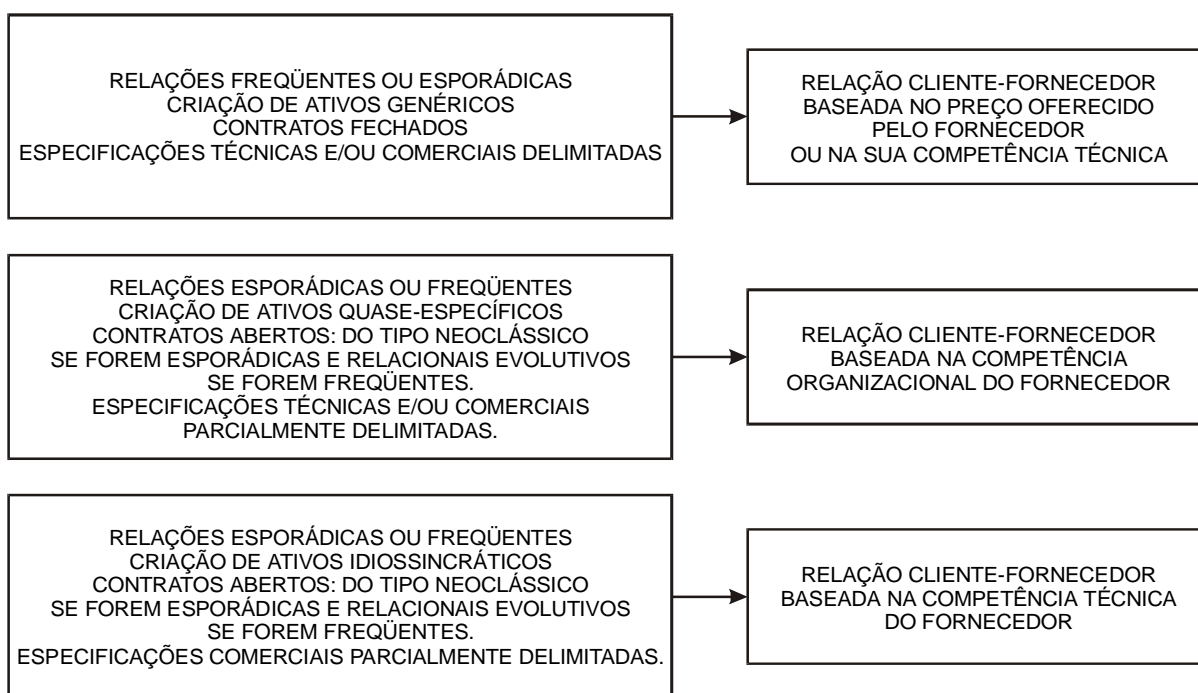


Figura 3 – Relação entre características estruturais da relação cliente-fornecedor e fatores que fundamentam as relações-cliente-fornecedor.

Os contratos estruturam os três tipos de relações. Estas, ao se concretizarem, conformam uma nova estrutura organizacional. É de se esperar que tal estrutura também atinja limites operacionais, gerenciais e tecnológicos. Diferentemente da opção da firma, passaremos a defender a idéia de que, entre firmas, passará a existir uma dinâmica de desenvolvimento de novas competências e alternativas, o que caracteriza a essência de um processo de aprendizagem.

## 5 DESENVOLVIMENTO DAS RELAÇÕES CLIENTE-FORNECEDOR

### 5.1 Introdução

O objetivo deste capítulo é discutir o desenvolvimento das relações cliente-fornecedor. Parte-se do pressuposto de que esse desenvolvimento reflete-se nos processos de aprendizagem interorganizacionais. De modo geral, pode-se dizer que as firmas, ao estabelecerem relações entre si, dão início a processos de aprendizagem no bojo dos quais elas aprimoram e/ou ampliam seu repertório de competências técnicas e organizacionais.

Competências são aqui entendidas como a habilidade que uma firma tem para utilizar o seu conjunto de recursos na geração e administração de mudanças de conteúdos tecnológico e organizacional (Figueiredo, 2003). As competências de uma firma são sua carta de identidade. São elas que lhe conferem vantagens competitivas, sobretudo se, segundo Henderson e Cockburn (2002), verificarem-se as seguintes características: se as competências forem difíceis de encontrar no mercado e de serem imitadas pelos concorrentes; e se permitirem acesso a vários mercados e atraírem a percepção do cliente, revelando-lhe o diferencial da firma em frente à concorrência.

Nas relações cliente-fornecedor, a interação é a fonte para geração e aprimoramento de competências, pois possibilitam o desenvolvimento de processos de aprendizagem, constituindo o que Lundvall (1982) define como aprendizagem pela interação ou *learning by interacting*. Nessas circunstâncias, cliente e fornecedor podem aprimorar competências técnicas e organizacionais já existentes ou desenvolver novas competências (Urso, 2002; Levinthal, 1996; Malerba; Orsenigo, 1996). Observa-se que, para que isso ocorra, as relações precisam ser freqüentes,

no sentido de serem recorrentes e duradouras. Do contrário, as firmas desenvolverão também processos de aprendizagem, mas estes não podem ser qualificados como interorganizacionais, pois não necessitam, para seu desenvolvimento, da atuação conjunta do cliente e do fornecedor. Processos de aprendizagem que não dependem da interação recorrente entre cliente e fornecedor são considerados, nesta tese, processos de aprendizagem intraorganizacionais, pois, apesar de dependerem dos estímulos dados pelo cliente ou fornecedor, não necessitam da ação conjunta desses agentes.

Nas seções que seguem, serão analisadas as contribuições que a discussão teórica sobre possibilidades de processos de aprendizagem em relações interfirmas traz para o caso das relações cliente-fornecedor. Tais contribuições têm subjacentes os pressupostos das abordagens da Teoria da Dependência de Recursos e da Teoria Evolucionária.

A Teoria da Dependência de Recursos enfoca as necessidades que as firmas têm de aprimorarem seus recursos e de definir quais os recursos a serem aprimorados ou reforçados (Combs et al., 1999; Foss, 1997). Tal aspecto, para Voisin et al. (2000), embora importante, reflete um limite dessa teoria. Segundo esses autores, a Teoria da Dependência de Recursos aborda a relação interfirmas sob um ponto de vista estático, deixando de lado o processo dinâmico de combinação e geração de competências que ocorre no bojo da relação. Essa perspectiva dinâmica é, de acordo com esses autores, abordada pela Teoria Evolucionária.

## **5.2 Contribuições teóricas para o entendimento dos processos de aprendizagem nas relações cliente-fornecedor**

As raízes e os desdobramentos do estudo dos processos de aprendizagem estão nos trabalhos de Penrose (1995), Richardson (1996) e Nelson e Winter (1982).<sup>32</sup> Esses autores desenvolveram também as bases da Teoria da Dependência de Recursos e da Teoria Evolucionária. Nessas abordagens, a firma é definida como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis, com potencialidade para gerar bens e serviços tanto para uso interno como para o mercado (Penrose, 1995). No entanto, observa-se que as firmas apresentam-se heterogêneas na utilização e combinação desses recursos, o que, conseqüentemente, resulta em diferentes desempenhos no mercado (Nelson; Winter, 1982).

As firmas também possuem competências técnicas e administrativas específicas e, portanto, especializam-se em diferentes atividades (Richardson, 1996). Conforme já visto no capítulo três, essa especialização promove a divisão de trabalho na indústria, levando ao estabelecimento de relações cliente-fornecedor, já que as firmas necessitam complementar recursos.<sup>33</sup>

No que diz respeito a essas relações, assume-se, nesta tese, que elas sempre promoverão estímulos ao desenvolvimento de processos de aprendizagem. Entretanto, conforme mencionado anteriormente, em alguns casos esses processos ocorrem de forma independente, no interior de cada firma. Em outros, eles dependem da interação recorrente e duradoura e da ação conjunta entre cliente e fornecedor. No primeiro caso, assume-se que esses processos de aprendizagem são intraorganizacionais e, no segundo caso, que eles são interorganizacionais. Nas

---

<sup>32</sup> O trabalho de Penrose foi editado inicialmente em 1959, e o de Richardson, em 1972. Os textos usados nesta tese são reedições desses trabalhos.

<sup>33</sup> Esse é um pressuposto da Teoria da Dependência de Recursos.



próximas seções, os desdobramentos de cada um desses processos de aprendizagem serão analisados em detalhes.

### *5.2.1 Processos de Aprendizagem Intraorganizacionais*

Nelson e Winter (1982) defendem que as firmas desenvolvem trajetórias de aprendizagem à medida que resolvem seus problemas cotidianos. Esses problemas podem ser de naturezas interna ou externa. Neste último caso, incluem-se as relações cliente-fornecedor, as quais apresentam dinâmicas diferenciadas (Levinthal, 1996).

Segundo Kaufmann et al. (2000), tais dinâmicas refletem o grau de complexidade tecnológica do produto trocado na relação e a recorrência das interações entre cliente e fornecedor. De acordo com os autores, esses dois aspectos combinados determinam o esforço de aprendizagem que as firmas devem fazer, além de influenciarem o conteúdo qualitativo das relações cliente-fornecedor. Quanto a este último, as relações podem ser impessoais e regidas pelo mercado, ou exigirem a ação conjunta entre cliente e fornecedor, apresentando natureza cooperativa.

Para Kaufmann et al. (2000), firmas que fornecem produtos padronizados, isto é, produtos de catálogo, geralmente constituem relações de mercado com os clientes. Nessas relações, o preço do produto fornecido constitui o aspecto fundamental. Por essa razão, tais firmas direcionam baixos investimentos em tecnologia de produto ou de processo, já que a redução de custos internos de produção é prioridade competitiva para esses fornecedores. Segundo os autores, com esses fornecedores, é baixo o grau de cooperação na relação cliente fornecedor.

O mesmo ocorre com fornecedores especializados que operam com tecnologia avançada, possuem marca própria e são conhecidos pela alta qualidade de seus produtos, mas estabelecem relações esporádicas ou pontuais com os clientes. Ao contrário dos fornecedores de produtos padronizados, estes se caracterizam pelos elevados investimentos em tecnologia de processo e produto. No entanto, relações com estes fornecedores também apresentam baixo grau de cooperação, pois, geralmente, os clientes adquirem seus produtos em casos excepcionais, sendo que as atividades que estes fornecedores desenvolvem não fazem parte das atividades estratégicas para o produto do cliente.

Analisando as considerações de Kaufmann et al. (2000) à luz da discussão feita nos dois capítulos anteriores, pode-se acrescentar que, no primeiro caso, o fator que fundamenta a relação é a economia de custos internos de produção pela firma cliente que, dada a disponibilidade de fornecedores no mercado, opta por estabelecer relações cliente-fornecedor. Como se trata de produtos padronizados, os ativos gerados na relação são genéricos, podendo ser facilmente reempregados. Nessa situação, as especificações técnicas e comerciais podem ser, *a priori*, delimitadas nos contratos. No segundo caso, quando os fornecedores operam com tecnologia avançada, sendo conhecidos pela marca, o fator que fundamenta a relação é a competência técnica do fornecedor. Porém, como o produto não é estratégico para a firma cliente, esta não precisa se envolver na relação, tanto é que a relação acontece esporadicamente.

Num ou noutro caso, o conteúdo qualitativo da relação não é de cunho cooperativo, não precisando atuar conjuntamente cliente e fornecedor. Sendo assim, muito embora haja processos de aprendizagem desenvolvidos nas firmas fornecedoras, estes não dependem da relação em si, acontecem independentes

dessa relação e se devem ao esforço individual da firma fornecedora. Logo, esses são processos de aprendizagem intraorganizacional, os quais contribuem para desenvolvimento ou reforço da competência técnica no fornecedor.

Na firma cliente, o que se verifica é o desenvolvimento de uma aprendizagem voltada à elaboração de mecanismos de coordenação externa de relações dessa natureza. Muito embora, neste caso, a relação alimente a aprendizagem, o conhecimento adquirido pelo fornecedor e pelo cliente pode ser utilizado em qualquer outra relação, tratando-se de um ativo genérico.

Observa-se, nas duas situações de estabelecimento de relação cliente-fornecedor colocadas por Kaufmann et al. (2000), que grau de complexidade tecnológica do produto trocado e recorrência de interações não se combinam no mesmo sentido. Quando o produto trocado é padronizado, apresentando baixo grau de complexidade tecnológica, a relação pode ser recorrente, tanto em frequência quanto em longevidade. Quando o produto apresenta alto grau de complexidade tecnológica, a relação é esporádica. Entretanto, em ambos os casos, os ativos gerados na relação são genéricos. Quando grau de complexidade tecnológica e recorrência na interação entre cliente e fornecedor combinam-se no mesmo sentido, a relação possibilita o desenvolvimento de processos de aprendizagem interorganizacionais.

### *5.2.2 Processos de Aprendizagem Interorganizacionais*

A aprendizagem interorganizacional ocorre quando as trajetórias de aprendizagem são estimuladas e desenvolvidas com base nas interações recorrentes entre cliente e fornecedor. Essas interações permitem a geração de ativos quase-específicos ou idiossincráticos à relação, os quais são o resultado da

aprendizagem conjunta desenvolvida pelas partes que transacionam (Williamson, 1985; Lundvall, 1982; Mikkola, 2000; Riemens, 2002). Estes processos de aprendizagem conjunta podem proporcionar duas situações distintas: 1) as firmas desenvolvem processos que permitem o reforço das competências técnicas que elas já possuem e criação de novas competências organizacionais; 2) as firmas desenvolvem processos que, além desse reforço, possibilitam a geração de novas competências técnicas e organizacionais. Nas próximas seções, esses dois tipos de processos de aprendizagem serão tratados em detalhes.

#### *5.2.2.1 Relações cliente-fornecedor com processos de aprendizagem inteorganizacional para reforço de competências técnicas*

Processos de aprendizagem que possibilitam o reforço de competências técnicas trazem resultados positivos no que concerne à competitividade das empresas. O reforço das competências técnicas aprofunda a especialização da firma, tornando-a competitiva no campo de seu domínio tecnológico devido à acumulação de conhecimento. Ele contribui para que a firma se apresente, aos seus clientes potenciais, como confiável no que concerne às suas competências técnica e organizacional (Sako, 1992; Dosi e Malerba, 1996; Malerba e Orsenigo, 1996; Dyer, 1996).

Entretanto, processos de aprendizagem que promovam apenas esse reforço podem contribuir para uma situação que se configura, segundo Dosi e Malerba (1996), num paradoxo dos processos de aprendizagem interfirmas. De acordo com esses autores, a essência desse paradoxo está no fato de que, ao longo do tempo, o reforço das competências técnicas pode inibir a exploração de novas oportunidades de aprendizagem se as firmas, ao insistirem em trabalhar apenas no

domínio de suas competências técnicas, deixarem de explorar novas possibilidades de atuação dentro do seu domínio tecnológico.

Essa opção pelo reforço de competência técnica, por um lado, parece mais segura e menos arriscada, mas, por outro lado, representa um perigo potencial para a firma em casos de mudanças nos ambientes econômico ou tecnológico (Pisano e Teece, 1989; Malerba e Orsenigo, 1996; Dosi e Malerba, 1996; Urso, 2002). Assim, processos de aprendizagem conjunta que apenas reforçam as competências técnicas aprofundam a relação e possibilitam sua estabilidade, mas tornam frágeis tanto fornecedor como cliente, que podem não estar aptos a responder rapidamente às mudanças no ambiente tecnológico, ou mesmo podem não conseguir perceber essas mudanças.

Apesar desse risco, as relações que se caracterizam pelo reforço das competências técnicas revelam conteúdo qualitativo diferenciado. Observa-se que a interação entre cliente e fornecedor é recorrente, e ambos desenvolvem dependência mútua. Segundo Kaufmann et al. (2000), esse tipo de relação ocorre com fornecedores especializados que operam com tecnologia difundida, os quais os autores também denominam de especialistas em cooperação.

Segundo estes autores, os especialistas em cooperação fabricam produtos cujo projeto é fornecido pelo cliente, investem poucos recursos em inovação de processo e executam suas atividades sob rígido controle e detalhamento da firma cliente. Esta última determina especificações do produto, freqüências e volumes de entrega. Nestes casos, o cliente, por conhecer o produto e o processo produtivo, controla os custos do fornecedor e detém forte poder de negociação sobre este (Mikkola, 2000; Kaufmann et al., 2000; Humphrey e Schmitz, 1996).

À luz das considerações feitas no capítulo 4, pode-se afirmar que, nessa relação, há geração de ativos quase-específicos. Na geração desses ativos, bem como no reforço das competências técnicas, o processo de aprendizagem é interorganizacional, pois se alimenta na continuidade da relação.

De acordo com a discussão feita no capítulo 3, a competência organizacional interna do fornecedor é o fator que fundamenta essa relação. No entanto, há também geração de novas competências organizacionais no bojo da relação, já que cliente e fornecedor aprendem a se relacionar, desenvolvendo conjuntamente a governança da relação, de forma que requisitos técnicos e comerciais de ambas as partes sejam atendidos.

#### *5.2.2.2 Relações cliente-fornecedor com processos de aprendizagem interorganizacional para geração de novas competências técnicas*

Uma relação cliente-fornecedor estabelecida para a geração de novas competências técnicas tem por objetivo a criação de novos produtos e processos, caracterizando-se por ser empreendedora (Mikkola, 2000; Chung et al. 2000). Nesse tipo de relação, cliente e fornecedor têm inicialmente apenas uma idéia do produto a ser elaborado. Essa idéia precisa se transformar num conceito de produto e processo produtivo.

Para tanto, faz-se necessária profunda interação tecnológica entre as partes. De um lado, é necessário que o fornecedor conheça bem o processo e as necessidades do cliente quanto ao produto que ele vai fornecer. De outro lado, o cliente necessita desenvolver conhecimento sobre o produto a ser fornecido, suas características, as possibilidades de novos desenvolvimentos e a capacidade do fornecedor em respondê-los. Tal nível de interação conforma uma relação do tipo usuário-produtor, segundo Lundvall (1982).

Nesse tipo de relação, cliente e fornecedor trabalham conjuntamente no projeto do produto e no projeto e desenvolvimento do seu processo produtivo. É nesse processo conjunto que surgem as oportunidades para a geração de novas competências técnicas e organizacionais e são gerados ativos idiossincráticos à relação. Devido ao caráter idiossincrático dos ativos gerados, a relação reclama profundo envolvimento e comprometimento tanto do fornecedor quanto do cliente. Observa-se que essas relações caracterizam-se pela exigência de exclusividade, colocada pelo cliente ao fornecedor (Mikkola, 2000).

Nessas circunstâncias, os investimentos para a geração dos ativos tangíveis e intangíveis são elevados. Esse fator traz, para a relação, um caráter de seletividade. Segundo Chung et al. (2000), relações cliente-fornecedor com essas características geralmente ocorrem entre firmas que apresentam similaridades organizacionais, financeiras e de desenvolvimento tecnológico.

Essas condições de similaridade entre fornecedor e cliente, bem como a geração de ativos idiossincráticos, contribuem para o aprofundamento, longevidade e estabilidade da relação e ainda geram profunda interdependência entre as partes na medida em que fica difícil tanto para o cliente quanto para o fornecedor desenvolver ou mesmo utilizar esses ativos com outras relações. Essa interdependência reduz a possibilidade de comportamentos oportunistas, e o nível de interação exigido acaba por criar uma linguagem comum de trabalho, reduzindo, também, a assimetria informacional entre as partes (Williamson, 1987; 1999; Aoki, 1988; Lundvall, 1982; Kauffman et al., 2000; Mikkola, 2000).

Segundo Duguid e Brown (2000), a aprendizagem conjunta com essas características deve desenvolver-se de forma organizada, exigindo a criação de um ambiente de interação e a formação de equipes de trabalho com recursos físicos e

humanos provenientes de ambas as partes. Essa organização permite a elaboração de uma sistemática de troca de informações.

A possibilidade de trabalho conjunto das equipes evidencia a estabilidade da relação, sendo condição essencial para a constituição de rotinas nas quais se institucionalizam práticas de aprendizagem coletiva (Nelson e Winter, 1982; Voisin et al. 2000). Tais equipes constituem, para a relação cliente-fornecedor, o que Duguid e Brown (2000) chamam de *comunidades de práticas* ao abordarem a questão da aprendizagem na firma.

Segundo os autores, as comunidades de práticas são espaços, reais ou virtuais, criados nas firmas com o objetivo de se reduzirem heterogeneidades de assimilação, de se adquirirem conhecimentos e de sistematizarem processos de aprendizagem. Trata-se de estruturas organizadas de forma a possibilitar que o fluxo de informações e a socialização de conhecimentos e práticas sejam bem-sucedidos (Duguid e Brown, 2000).

Estendendo-se esse raciocínio para o caso das relações cliente-fornecedor, pode-se afirmar que a criação de comunidades de práticas interorganizacionais é ainda mais necessária, pois o grau de heterogeneidade é muito maior, por tratar-se de firmas independentes. Como consequência dessa heterogeneidade, as contribuições de cada parte não serão totalmente simétricas e variarão qualitativamente ao longo do tempo, segundo Lamming (1993). Consideradas essas circunstâncias, fazem-se necessárias a manutenção e a avaliação constante da sistemática utilizada para compartilhamento de idéias e saberes. Essa sistemática concretiza-se na instauração das comunidades de práticas interorganizacionais. Na relação cliente-fornecedor, a existência dessas estruturas formais para organização do processo de aprendizagem reflete os



objetivos estratégicos do relacionamento, as características da estruturação da própria relação e os seus potenciais, revelando o que Boyer e Freyssenet (2002) chamam de compromisso de governança entre clientes e fornecedores.

De acordo com Kaufmann et al. (2000), esse tipo de relação cliente-fornecedor ocorre com fornecedores solucionadores de problemas. Estes se caracterizam pela realização de altos investimentos em inovação de processo e/ou produto, pela participação no projeto do cliente e pela utilização de tecnologias de processo avançadas. Geralmente, esses fornecedores constituem empresas exportadoras, estando, logo, inseridas em redes mundiais. Segundo os autores, essas relações evidenciam elevado conteúdo cooperativo.

### **5.3 Considerações finais**

A análise das possibilidades de desenvolvimento das relações cliente-fornecedor por meio das considerações sobre os processos de aprendizagem estimulados nessas relações permite evidenciarem-se dois tipos de processos de aprendizagem: intraorganizacionais e interorganizacionais. Em ambos os tipos de processos, a complexidade tecnológica do produto trocado entre as firmas e a recorrência de interações, tanto no que diz respeito à frequência de contatos quanto à longevidade da relação entre cliente e fornecedor, são aspectos que devem ser combinados para se poder inferir sobre o conteúdo qualitativo das relações cliente-fornecedor.

Quando esses aspectos combinam-se num mesmo sentido, ou seja, quando o grau de complexidade é alto e a recorrência de interações é elevada, o conteúdo qualitativo da relação cliente-fornecedor apresenta-se de cunho cooperativo, e o processo de aprendizagem é interorganizacional. Nessas

circunstâncias, a relação estimula e alimenta o processo de aprendizagem para geração de novas competências técnicas e organizacionais. Nele, são gerados ativos idiossincráticos devido ao trabalho realizado pelo cliente e pelo fornecedor, que constroem, em conjunto, uma solução tecnológica específica.

Há relações, no entanto, em que o grau de complexidade tecnológica do produto trocado na relação pode não ser alto, mas a recorrência de interações ser elevada, viabilizando processos de aprendizagem que levem ao reforço da competência técnica do fornecedor e a criação de novas competências organizacionais no cliente e no fornecedor. Nesse caso, há geração de ativos quase-específicos, e o conteúdo qualitativo da relação cliente-fornecedor também apresenta-se de cunho cooperativo.

As relações de mercado, caracterizadas pela impessoalidade dos agentes que transacionam e apresentando baixo conteúdo cooperativo, evidenciam processos de aprendizagem intraorganizacionais. Nesses casos, a relação cliente-fornecedor estimula o desenvolvimento de tais processos. Entretanto, eles ocorrem internamente às firmas e independem da continuidade da relação. Nessas circunstâncias, os processos de aprendizagem possibilitam a geração de ativos genéricos que podem ser empregados em qualquer outra relação cliente-fornecedor.

A combinação entre essas possibilidades de ocorrência de processos de aprendizagem nas relações cliente-fornecedor com as formas de estruturação dessas relações, vistas no capítulo quatro, e com os diferentes fatores que as fundamentam, tema desenvolvido pelo capítulo três, permitem elaborar o esquema da Figura 4.

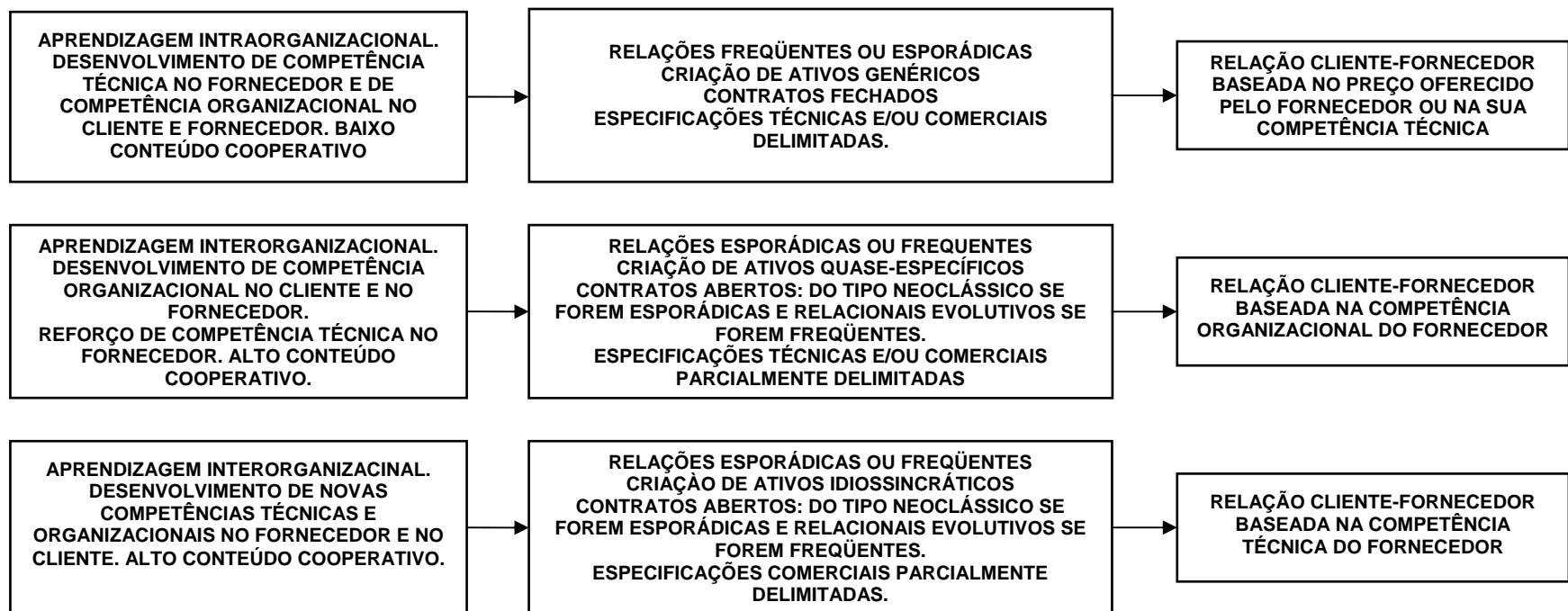


Figura 4 – Relação entre as características dos processos de aprendizagem, características de estruturação e os fatores que fundamentam as relações cliente-fornecedor.

A sistematização das considerações teóricas que vêm sendo desenvolvidas ao longo desta tese, evidenciada no esquema da Figura 4, permite concluir que as relações cliente-fornecedor apresentam características distintas. A evidência dessas características, no entanto, exige uma análise que considere, simultaneamente, as motivações que levaram a empresa cliente a estabelecer essas relações, a forma como elas se estruturaram em função das características dos ativos criados durante o seu desenvolvimento e, finalmente, as possibilidades desse desenvolvimento consubstanciadas em processos de aprendizagem intra ou interorganizacionais. Tais processos decorrem da combinação de aspectos como grau de complexidade do produto trocado entre as partes e recorrência de interações, tanto no que diz respeito à frequência de contatos entre cliente e fornecedor, como no que concerne à duração desses contatos.

Indo mais além, a combinação de motivação, estruturação e desenvolvimento permitem propor uma estrutura teórica de análise baseado em três tipos de configuração para as relações cliente-fornecedor. A discussão e apresentação dessa estrutura de análise serão o assunto abordado no próximo capítulo.

## 6 ESTRUTURA TEÓRICA PARA ANÁLISE

### 6.1 Introdução

Nos capítulos anteriores, as relações cliente-fornecedor foram abordadas a partir de seus diferentes aspectos. No capítulo três, partindo-se da constatação de que coexistem relações com diferentes conteúdos qualitativos, ora pautadas na impessoalidade dos agentes que transacionam, ora evidenciando um conteúdo cooperativo na ação conjunta destes agentes, discutiram-se as motivações que levam uma empresa cliente a estabelecer uma relação de fornecimento e como essas motivações afetam o conteúdo da relação. Às motivações, foram associados fatores que fundamentam a relação em si e, por conseqüência, estão na base dos diferentes conteúdos qualitativos. Três foram as motivações levantadas na discussão teórica, quais sejam: economia de custos internos de produção; economia de custos internos de coordenação; e a necessidade de complementaridade de competências técnicas, devido à especialização técnica das firmas. A essas motivações, foram associados, respectivamente, três fatores que servem de base à relação cliente-fornecedor: preço do produto fornecido, competência organizacional do fornecedor e competência técnica da firma fornecedora.<sup>34</sup>

No capítulo quatro, as relações cliente-fornecedor foram analisadas no que diz respeito à sua estruturação. Tendo-se como pressuposto ser o contrato o instrumento-chave na coordenação dessas relações, foram apresentadas possibilidades de arranjos contratuais para cada um dos fatores que servem de base às relações cliente-fornecedor, levando-se também em conta os ativos gerados na

---

<sup>34</sup> Para detalhes, ver capítulo três.

relação, bem como a freqüência de contatos entre os agentes. Assim, relações baseadas no preço, freqüentes ou esporádicas, em que ativos genéricos são criados, possibilitam a formatação de contratos fechados. Já relações esporádicas, em que ativos quase-específicos ou idiossincráticos são gerados, possibilitam a elaboração de contratos do tipo neoclássico. Relações freqüentes, com criação de ativos quase-específicos ou idiossincráticos, reclamam contratos relacionais e evolutivos.

No capítulo cinco, o foco de análise recaiu sobre o desenvolvimento das relações cliente-fornecedor. Esse desenvolvimento foi abordado por meio das possibilidades de processos de aprendizagem que a relação pode suscitar. Observou-se que esses processos podem ser intraorganizacionais ou interorganizacionais. Relações baseadas no preço do produto fornecido, ou na competência técnica do fornecedor, freqüentes ou esporádicas, em que ativos genéricos são criados, estimulam processos de aprendizagem intraorganizacionais com desenvolvimento e/ou reforço de competência técnica no fornecedor e de competência organizacional na firma cliente. Relações baseadas na competência organizacional do fornecedor, freqüentes ou esporádicas, com criação de ativos quase-específicos, estimulam processos de aprendizagem interorganizacionais, com desenvolvimento de novas competências organizacionais no cliente e no fornecedor e reforço da competência técnica no fornecedor. Por sua vez, relações baseadas na competência técnica do fornecedor, freqüentes ou esporádicas, com criação de ativos idiossincráticos, estimulam processos de aprendizagem interorganizacionais, com desenvolvimento de novas competências técnicas e organizacionais no cliente e no fornecedor.

No tocante ao conteúdo qualitativo das relações cliente-fornecedor, as discussões feitas nos três capítulos permitiram concluir que relações em que ocorrem processos de aprendizagem intraorganizacional evidenciam baixo conteúdo cooperativo. Por seu turno, relações em que os processos de aprendizagem são interorganizacionais evidenciam alto conteúdo cooperativo.

Considerados em conjunto o fator que fundamenta a relação ou sua motivação, a estruturação contratual e a dinâmica de desenvolvimento, é possível caracterizarem-se três configurações para a relação cliente-fornecedor. Salienta-se que uma empresa cliente poderá empreender, simultaneamente, os três tipos de relações. As próximas seções apresentam os três tipos de configuração para as relações cliente-fornecedor.

## **6.2 Primeira configuração para relação cliente-fornecedor: relações comerciais**

O primeiro tipo possível de configuração para a relação cliente-fornecedor pode ser denominado de **relação comercial**. Nessa configuração de relacionamento, dois são os fatores limitantes ao crescimento da firma cliente, considerando-se a complexidade tecnológica do produto fornecido.

Se o produto é padronizado, o fator limitante é o aumento dos custos internos de produção. Nesse caso, a firma poderia desenvolver internamente a atividade produtiva – tendo, para tanto, competências técnica e organizacional –, mas prefere não fazê-lo, visando à economia de custos internos de produção. O preço do produto é o fator que fundamenta a relação, e o produto não é estratégico para a firma cliente.

Quando a complexidade tecnológica do produto fornecido é elevada, o fator limitante é a falta de competências técnicas da firma cliente, especializada em

outras atividades produtivas, cuja base de conhecimento é dissimilar daquela necessária à produção interna do produto fornecido. A competência técnica do fornecedor é o fator que fundamenta a relação, entretanto, o produto não é estratégico para a firma cliente.

Nas relações comerciais, os contratos são passíveis de delimitações técnicas e comerciais, portanto, podem ser fechados. Em outras palavras, o conteúdo desses contratos poderá trazer especificações técnicas do produto, a quantidade, o prazo de entrega e as penalidades para o caso em que algum requisito não seja cumprido.

A relação pode ser recorrente no caso do fornecimento de produtos padronizados. Ela é esporádica, no caso do fornecimento de produtos com alto conteúdo tecnológico. Os ativos gerados podem ser facilmente empregados em outras relações, sendo genéricos.

Se o produto é padronizado, há facilidade de aquisição no mercado, devido à disponibilidade de fontes de fornecimento. Nesse sentido, a empresa cliente pode obter vantagens dessa situação para negociar o preço com os diversos fornecedores, ou seja, pode se utilizar dos benefícios da concorrência com base no preço para reduzir seus custos totais de produção. Como, neste caso, se trata de um produto complementar ao produto final da empresa cliente, é de se esperar que a negociação repita-se com frequência, se o fornecedor mantiver condições de preço e qualidade de produto favoráveis à cliente.

Seja a relação comercial recorrente ou esporádica, seu desenvolvimento estimula processos de aprendizagem intraorganizacionais tanto no cliente quanto no fornecedor. O cliente aprende a coordenar a relação à medida que aprimora os mecanismos de incitação e supervisão para lidar com aquele tipo específico de



fornecimento. Por sua vez, o fornecedor aprende a responder e se adaptar a tais mecanismos, preservando sua relação com aquele cliente específico por meio do reforço de suas competências técnicas, as quais poderão ser utilizadas em outras relações cliente-fornecedor.

Vale ressaltar que a capacitação técnica, no que diz respeito ao aprimoramento ou mesmo desenvolvimento de novas competências técnicas, ocorrerá apenas no fornecedor. O nível qualitativo dessa capacitação dependerá das exigências técnicas feitas pelos clientes, no entanto, estes últimos não interferem nem participam diretamente dessa capacitação. Na Figura 5, esquematiza-se essa configuração de relação cliente-fornecedor, a relação comercial, evidenciando suas características.

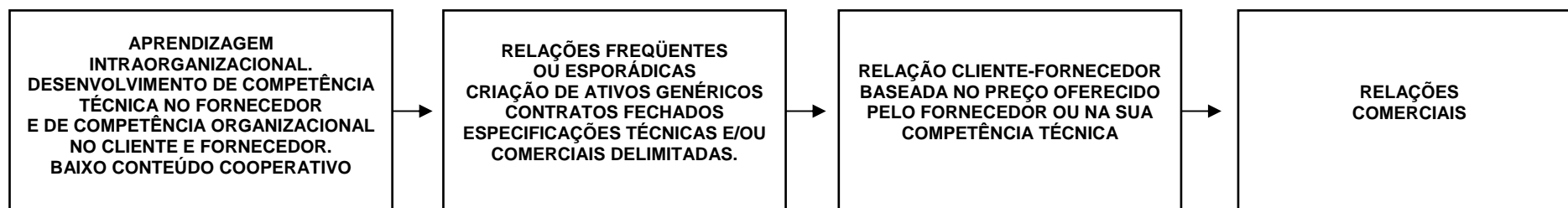


Figura 5 – Características das relações comerciais.

### **6.3 Segunda configuração para relação cliente-fornecedor: relações de cooperação adaptativas**

O segundo tipo possível de configuração para relação cliente-fornecedor pode ser denominado de **relação de cooperação adaptativa**. Esse tipo de relação apresenta, como principal fator limitante ao crescimento da firma cliente, o aumento dos custos de coordenação interna da atividade produtiva. Logo, a economia de custos internos de coordenação na firma cliente seria a motivação para o estabelecimento desse tipo de relacionamento.

Neste caso, a firma cliente poderia até desenvolver internamente o produto complementar ao seu produto final, internalizando as atividades produtivas a ela relacionadas. Entretanto, prefere não fazê-lo, pois vê dificuldades em coordenar quantitativamente e qualitativamente tais atividades. Os problemas de coordenação podem estar relacionados à gestão interna da força de trabalho, à dificuldade de se providenciarem os insumos necessários, o que requer conhecimento do mercado fornecedor, e à dificuldade de se prover mercado consumidor para o produto complementar, no caso de uma produção acima das necessidades internas da empresa.

É importante ressaltar que, nas relações de cooperação adaptativas, a cliente tem competência técnica para desenvolver o produto complementar. Nessas relações, o projeto do produto é da firma cliente. Cliente e fornecedor desenvolvem, juntos, o projeto do processo produtivo, entretanto, falta, à firma cliente, competência organizacional para internalizar a produção. Destaca-se ainda que, nessas relações, o produto complementar é estratégico para o desenvolvimento do produto final da firma cliente, o que não ocorre nas relações comerciais.

O fato de o produto complementar ser estratégico no produto final do cliente imprime um conteúdo qualitativo diferenciado à relação. Neste caso, o

produto a ser transacionado contribui para diferenciar, em relação à concorrência, o produto final do cliente. O fornecedor precisa estar comprometido com a relação, tanto no atendimento aos requisitos técnicos quanto àqueles que são comerciais. O processo de consolidação da relação cliente-fornecedor considerará esses dois aspectos.

Nas relações de cooperação adaptativas, os contratos são parcialmente delimitados quanto a especificações técnicas e comerciais. O fato de o cliente conhecer tecnicamente o produto a ser fornecido, favorecerá uma definição mais clara das especificações técnicas. Entretanto, há lacunas quanto à concepção do processo produtivo, as quais tanto vão influenciar aspectos técnicos do produto quanto aspectos comerciais. Assim, considerações sobre preço, multas e penalidades poderão ser mais difíceis de ser definidas. Por essa razão, os contratos são abertos nesse tipo de relação.

A relação pode ser recorrente ou esporádica. Em ambos os casos, há geração de ativos quase-específicos, com investimentos de ambas as partes. Quando a relação é esporádica, os contratos são do tipo neoclássico.<sup>35</sup> Já quando a relação é recorrente, os contratos são relacionais evolutivos.

Devido à natureza da competência exigida do fornecedor – competência organizacional –, a empresa fornecedora deve observar alguns requisitos no tocante a suas capacitações financeira, organizacional e tecnológica. Este tipo de fornecedor deverá ter capacidade produtiva e condições de fazer investimentos para ampliação dessa capacidade e modernização do processo produtivo, caso haja necessidade por parte da firma cliente.

---

<sup>35</sup> Ver capítulo quatro para mais detalhes.

Nas relações de cooperação adaptativas, encontram-se, por exemplo, fornecedores que atuam com tecnologia difundida, mas são estratégicos, tanto pelo produto que oferecem, como por terem capacitações financeira e organizacional que lhes possibilitam acompanhar a firma cliente caso esta decida se instalar em outras localidades. Devido às características organizacionais desses fornecedores, não há muita disponibilidade de fontes de fornecimento no mercado. Esse é um dos motivos que favorecem o conteúdo cooperativo dessas relações.

Na relação de cooperação adaptativa, seja ela recorrente ou esporádica, são estimulados processos de aprendizagem interorganizacionais. Cliente e fornecedor desenvolvem competências organizacionais ao aprenderem, conjuntamente, a se relacionar. Da parte do cliente, desenvolvem-se mecanismos de supervisão e incitação. Da parte do fornecedor, desenvolvem-se processos de aprendizagem por meio dos quais ele aprende a interpretar as necessidades do cliente e a corresponder às suas expectativas operacionais e comerciais, ou mesmo superá-las.

Além desse aspecto, tais processos de aprendizagem interorganizacionais contribuirão para aprofundar a especialização técnica do fornecedor, permitindo-lhe aprimorar aspectos do processo produtivo bem como do produto. Entretanto, com relação a melhorias de produto, a interferência do fornecedor será restrita, já que o projeto do produto é do cliente, sendo bastante limitado o grau de liberdade do fornecedor para realizar mudanças de engenharia de produto. Por essa razão, a aprendizagem técnica do fornecedor tem caráter adaptativo, devendo ele sempre se adaptar às demandas do cliente. Em outras palavras, os conhecimentos adquiridos reforçam o repertório de competências técnicas que o fornecedor já possui, numa relação que se traduz, para este fornecedor, como sendo um *fazer mais e melhor, porém fazer o mesmo*.

Dado que se trata do fornecimento de um produto estratégico para a firma cliente, as interações para troca de informações técnicas entre cliente e fornecedor serão intensas. O fato de o cliente conhecer aspectos técnicos do produto e estar interessado no bom desempenho técnico de sua produção favorecerá esse fluxo de informações técnicas que ocorrerá nos dois sentidos, sobretudo nos momentos iniciais da relação, em que uma linguagem operacional específica estará sendo construída.

Processos de aprendizagem intraorganizacionais também ocorrerão e gerarão ativos genéricos que poderão ser utilizados em outras situações, tanto pelo cliente quanto pelo fornecedor. Na Figura 6, esquematiza-se essa configuração de relação cliente-fornecedor – relação de cooperação adaptativa –, evidenciando-se suas características.

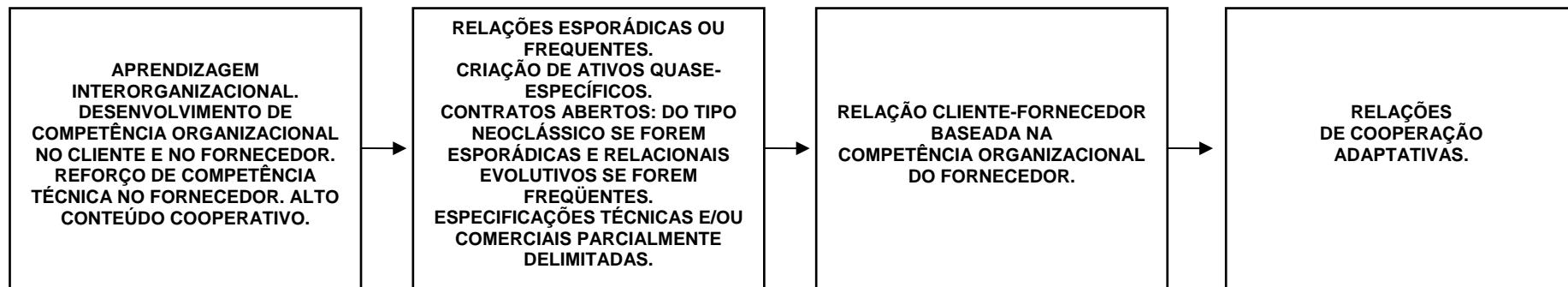


Figura 6 – Características das Relações de Cooperação Adaptativas.

#### **6.4 Terceira configuração para relação cliente-fornecedor: relações de cooperação empreendedoras**

O terceiro tipo possível de configuração para relação cliente-fornecedor pode ser denominado de **relação de cooperação empreendedora**. Esse tipo de configuração apresenta sua especialização técnica como principal fator limitante ao crescimento da firma cliente. Assim, ao estabelecer relações de fornecimento, as firmas clientes buscarão, nos fornecedores, complementar competências técnicas necessárias à produção do produto final, mas que demandam conhecimentos dissimilares àqueles que constituem o domínio que suas competências técnicas estabelecem.<sup>36</sup>

Neste caso, a relação com o fornecedor é estratégica. O produto fornecido tem impactos consideráveis no produto final do cliente, sendo um dos determinantes de sua vantagem competitiva. Os projetos do produto e do processo produtivo são desenvolvidos no trabalho conjunto entre cliente e fornecedor, havendo equipes específicas para tanto, que contam com profissionais de ambas as firmas. Objetiva-se criar comunidades de práticas interorganizacionais, em que uma linguagem comum é desenvolvida e contribui para criar, difundir e consolidar um método de trabalho e resolução de problemas.

Em tal relação, são gerados ativos idiossincráticos. Para que o produto atenda às especificidades do cliente, ocorre intensa troca de informações técnicas. Os investimentos de ambos os lados são altos, o comprometimento é intenso e o risco é elevado. O grau de cooperação na relação é elevado e intensifica-se à medida que ela se desenvolve e se consolida.

---

<sup>36</sup> Tal situação também pode ser verificada em relações comerciais, porém, no caso das relações de cooperação empreendedoras, o produto é estratégico para a firma cliente.



Nas relações de cooperação empreendedoras, os contratos são parcialmente delimitados quanto a especificações técnicas e comerciais. O fato de o produto não ser conhecido nem pelo fornecedor nem pelo cliente traz um caráter empreendedor para a relação. Nessas relações, são elaboradas estruturas de governança específicas à relação e são desenvolvidas novas competências técnicas e organizacionais tanto no fornecedor como no cliente. Sendo assim, as lacunas, no que diz respeito à definição de especificações técnicas e comerciais, são inevitáveis.

A relação pode ser recorrente ou esporádica. Quando a relação é esporádica, os contratos são do tipo neoclássico.<sup>37</sup> Quando a relação é recorrente, os contratos relacionais evolutivos são os mais indicados, pois buscam acompanhar o desenvolvimento da relação, adaptando-se às mudanças que ela verificará.

À medida que a relação se desenvolve e tanto cliente como fornecedor constroem laços relacionais mais estreitos, os contratos perdem força como mecanismo para assegurar o envolvimento das partes. A relação, dessa forma, atinge um estágio de especificidade extrema. A dependência entre as partes é recíproca e aprofunda-se com o tempo.

Essas relações são geralmente de longo prazo, mesmo que sejam esporádicas, pois levam em conta toda a fase de projeto do produto e do processo, bem como a fase de produção. Portanto, nas relações de cooperação empreendedoras, sejam elas recorrentes ou esporádicas, são estimulados processos de aprendizagem interorganizacionais, em que cliente e fornecedor desenvolvem novas competências técnicas e organizacionais enquanto constroem conjuntamente a solução tecnológica fruto da relação.

---

<sup>37</sup> Para mais detalhes, ver capítulo quatro.

Os processos de aprendizagem que se desenvolvem nesse tipo de relação exigem participação efetiva tanto do cliente quanto do fornecedor na construção dos conhecimentos técnico e organizacional. Trata-se de um empreendimento em que as duas partes envolvidas não têm claros os possíveis desdobramentos, muito embora tenham objetivos iniciais bem determinados. É por essa razão que esse processo de aprendizagem não só aprimora as competências já desenvolvidas tanto pela cliente quanto pela firma fornecedora, mas cria, transforma e amplia a base das competências técnicas e organizacionais em ambos os lados.

A especialização técnica do fornecedor é sua garantia do comprometimento em relação ao cliente. No entanto, essa garantia é mais forte quando as empresas são similares quanto ao porte, à estrutura financeira e à abrangência de mercado (local, regional, global) e ambas destacam-se pelo estágio de desenvolvimento tecnológico.

Nas relações de cooperação empreendedoras, encontram-se, por exemplo, fornecedores solucionadores de problemas.<sup>38</sup> Esses fornecedores podem ser grandes empresas globais, como ocorre nas relações entre sistemistas e montadoras, como também podem ser pequenas empresas que desenvolvem soluções tecnológicas próprias. Neste último caso, podem ser citadas, como exemplo, empresas que realizam automação de processo produtivo, ou mesmo empresas que desenvolvem sistemas de informação específicos. Na Figura 7, esquematiza-se essa configuração de relação cliente-fornecedor – relação de cooperação empreendedora –, evidenciando-se suas características.

---

<sup>38</sup> Ver capítulo cinco para mais detalhes.

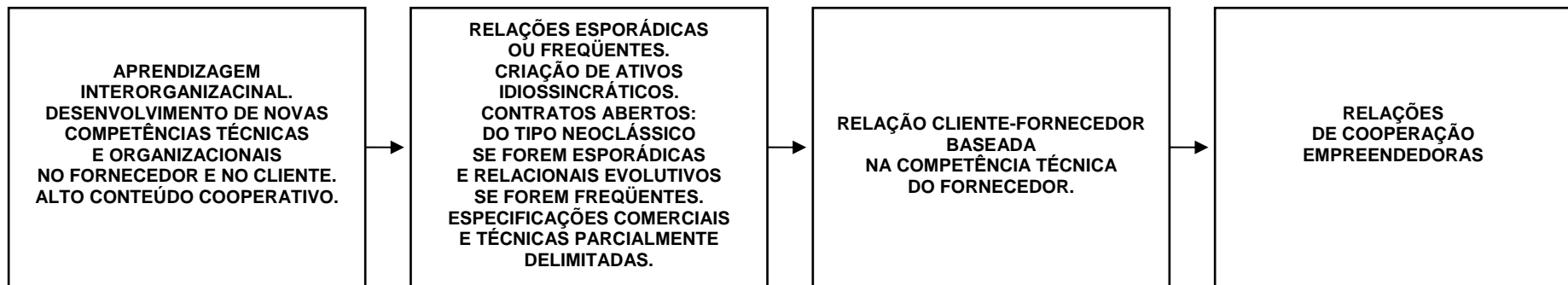


Figura 7 – Características das Relações de Cooperação Empreendedoras.

## 6.5 Estrutura teórica para análise das relações cliente-fornecedor

O tratamento teórico para as relações cliente-fornecedor permitiu concluir que essas relações possuem características distintas no que concerne às motivações da firma cliente, à estruturação contratual e às possibilidades de desenvolvimento de processos de aprendizagem, os quais podem ser intra ou interorganizacionais. A identificação dessas características e sua sistematização evidenciaram a possibilidade de elaboração de uma estrutura teórica para análise das relações cliente-fornecedor. Pode-se afirmar que tal estrutura é baseado em três dimensões constitutiva da relação cliente-fornecedor.

Ao serem analisadas em conjunto, essas três dimensões permitem classificarem-se as relações cliente-fornecedor em três tipos: **relações comerciais**, **relações de cooperação adaptativas** e **relações de cooperação empreendedoras**. A primeira dimensão leva em conta os fatores que fundamentam a relação, os quais decorrem das motivações que a firma cliente teve para estabelecer a relação cliente-fornecedor. Essa dimensão será denominada de **dimensão fundamental**. A segunda dimensão considera os aspectos estruturais da relação cliente-fornecedor, tendo o contrato como manifestação concreta dessa estruturação. Por esse motivo, esta dimensão será denominada de **dimensão contratual**. A terceira e última dimensão diz respeito ao desenvolvimento da relação, o qual é abordado pelos processos de aprendizagem que a relação cliente-fornecedor possibilita. Essa dimensão será denominada de **dimensão da aprendizagem**.

A Figura 8 evidencia a estrutura teórica na sua totalidade, considerando os três tipos de relação cliente-fornecedor e as características das dimensões fundamental, contratual e de aprendizagem para cada tipo.

A aplicação dessa estrutura para a análise de relações cliente-fornecedor reclama a elaboração de um conjunto de evidências para cada dimensão. Baseando-se nas discussões teóricas que subsidiam a elaboração da estrutura teórica proposta, o Quadro 2 apresenta essas evidências.

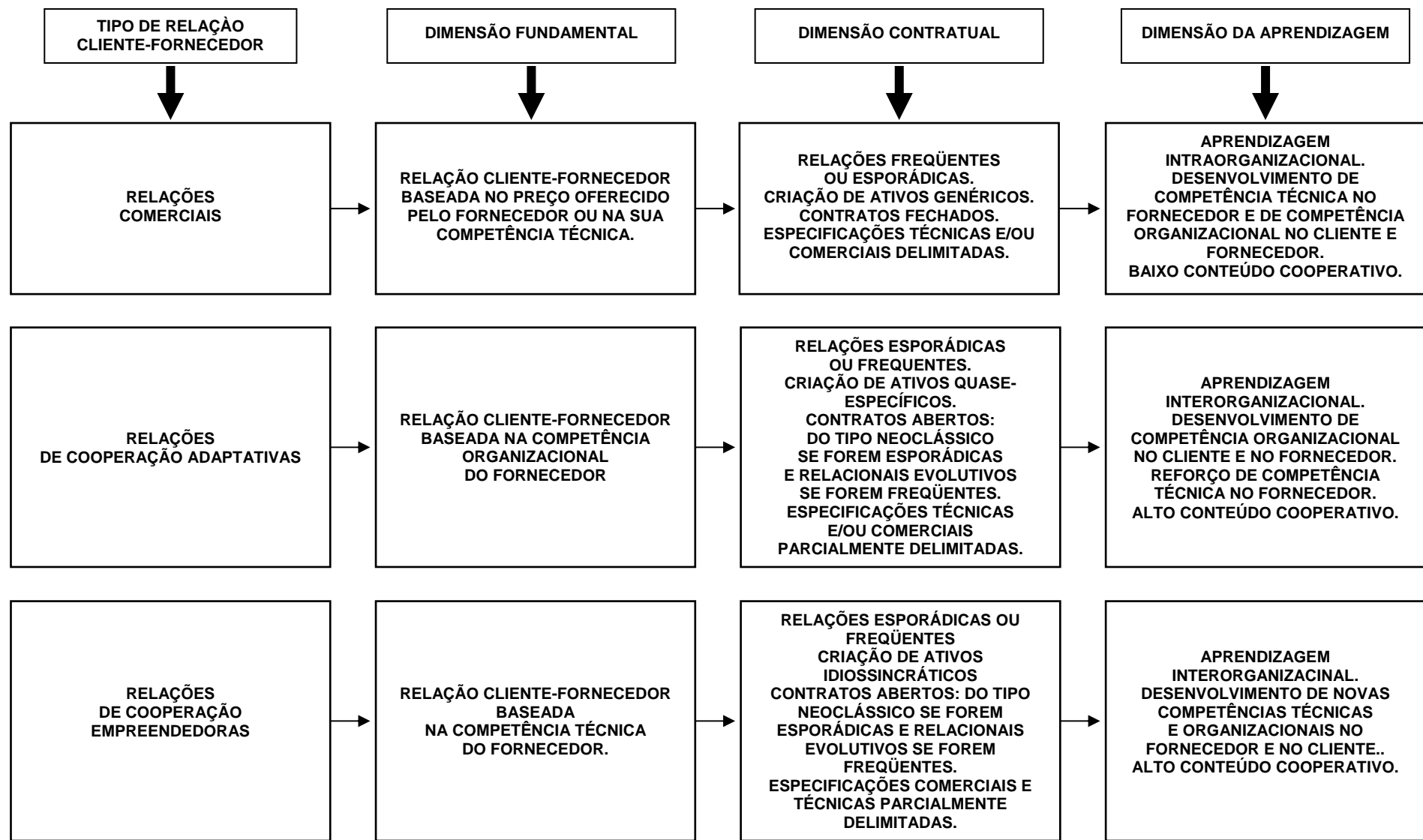


Figura 8 – Estrutura teórica para análise das relações cliente-fornecedor.

**Quadro 2 – Evidências para classificação das relações cliente-fornecedor nas configurações teóricas**

<b>Dimensões Constitutivas</b>	<b>Relações Comerciais</b>	<b>Relações de Cooperação Adaptativas</b>	<b>Relações de Cooperação Empreendedoras</b>
<b>Fundamental</b>	<p>1 – Produto padronizado ou com alto grau de complexidade tecnológica.</p> <p>2 – Produto não-estratégico para o cliente.</p> <p>3 – Disponibilidade de fornecedores no mercado (possibilidade de concorrência com base no preço do produto).</p>	<p>1 – Produto com tecnologia difundida.</p> <p>2 – Produto considerado estratégico para o cliente.</p> <p>3 – O projeto do produto é do cliente.</p> <p>4 – Há poucos fornecedores para o produto.</p>	<p>1 – Tecnologia nova.</p> <p>2 – Produto estratégico para cliente e fornecedor.</p> <p>3 – Poucos fornecedores no mercado.</p>
<b>Contratual</b>	<p>1 – Contratos fechados.</p> <p>2 – Relações recorrentes para fornecimento de produtos padronizados.</p> <p>3 – Relações esporádicas para fornecimento de produtos com alta complexidade tecnológica.</p>	<p>1 – Contratos abertos.</p> <p>2 – Relações recorrentes, com contratos relacionais.</p> <p>3 – Relações esporádicas, com existência de terceira parte.</p>	<p>1 – Contratos abertos.</p> <p>2 – Relações recorrentes, com contratos relacionais.</p> <p>3 – Relações esporádicas, com existência de terceira parte.</p>
<b>Aprendizagem</b>	<p>1 – Fornecedor especializado, mas cliente conhece o produto e o processo.</p> <p>2 – Cliente passa informações comerciais e técnicas, mas não acompanha sistematicamente o processo.</p>	<p>1 – Contatos freqüentes para troca de informações técnicas, fornecidas em detalhes pelo cliente.</p> <p>2 – Fornecedor especializado. Domina o processo produtivo e tem capacidade produtiva.</p> <p>3 – O cliente acompanha o desenvolvimento do processo produtivo do produto.</p> <p>4 – O processo de aprendizagem reforça a competência técnica do fornecedor.</p>	<p>1 – Freqüência de contatos intensa, para troca de informações técnicas.</p> <p>2 – Cliente e fornecedor desenvolvem o projeto do produto e do processo produtivo e participam ativamente de todas as fases de desenvolvimento do projeto do produto e do processo.</p> <p>3 – Há formação de equipes de trabalho par ao projeto.</p>

Nos capítulos que se seguem, a estrutura teórica proposta será aplicada para análise das relações cliente-fornecedor em empresas da indústria automotiva do Rio Grande do Sul. O estrutura teórica para análise será aplicada em oito empresas, sendo que quatro delas serão estudadas considerando-se suas relação com fornecedores. Essas empresas serão tratadas como empresas clientes. As outras quatro serão estudadas considerando-se suas relações com empresas clientes. Elas serão tratadas como empresas fornecedoras.

A aplicação da estrutura de análise em empresas clientes – primeiros quatro casos – buscará confirmar os pressupostos da existência de variantes qualitativas nas relações de fornecimento que uma empresa cliente estabelece. Assim, as três dimensões da estrutura de análise serão utilizadas para se analisarem características das diferentes relações constituídas por uma empresa cliente.

As evidências apresentadas no Quadro 2 serão consolidadas por meio das características dos diferentes tipos de fornecedores das empresas clientes e pelas características de empresas fornecedoras – outros quatro casos – que desenvolvem, com seus clientes, relações de fornecimento que ilustram os três tipos de relação cliente-fornecedor. O próximo capítulo apresenta o método utilizado na pesquisa empírica, cujo objetivo foi consolidar a estrutura teórica de análise proposta e as evidências para as dimensões constitutivas das relações cliente-fornecedor.



## 7 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia que orientou a pesquisa de campo desenvolvida para consolidar a estrutura teórica de análise proposta neste trabalho. Devido à natureza das questões que emergiram no estudo, as quais buscaram entender as relações cliente-fornecedor em sua essência, optou-se pelo método qualitativo e, neste, pela estratégia do estudo de caso como forma de desdobramento dos objetivos inicialmente colocados.<sup>39</sup>

O estudo de caso que apóia esta tese foi realizado em duas fases: uma de natureza exploratória, outra de natureza explanatória. As próximas seções descrevem essas duas fases.

### **7.1 Primeira fase da pesquisa: a fase exploratória do estudo de caso sobre relações cliente-fornecedor na indústria automotiva**

A fase exploratória do estudo de caso realizou-se por meio de entrevistas não-diretivas<sup>40</sup> feitas com pesquisadores e com profissionais de empresas da indústria automotiva. O objetivo desta fase foi ampliar o conhecimento sobre as relações cliente-fornecedor. Nessa linha, buscou-se discutir, de forma abrangente, as características dessas relações bem como de suas variantes qualitativas.

Parte das entrevistas da fase exploratória da investigação foi feita durante um estágio de pesquisa (doutorado-sanduíche) realizado na França, no período de maio de 2002 a maio de 2003, quando houve a possibilidade de se acompanharem os trabalhos do Grupo Estudo e Pesquisa Permanente sobre a Indústria e os

---

<sup>39</sup> Sobre os objetivos do estudo, ver Introdução.

<sup>40</sup> As entrevistas não-diretivas utilizam roteiros abertos e podem ser usadas tanto na fase exploratória quanto na fase explanatória, quando se visa ao aprofundamento qualitativo da investigação (Thiollent, 1982; Colognese e Mélo, 1998).

Assalariados do Automóvel (GERPISA). Além dos pesquisadores do GERPISA, foram entrevistados profissionais de empresas da indústria automotiva francesa, com filiais no Brasil.<sup>41</sup>

Num segundo momento da fase exploratória, realizada no Brasil, foram feitas entrevistas com pesquisadores sobre relações cliente-fornecedor no contexto da indústria brasileira. Ainda como parte do estudo exploratório, no âmbito do projeto de pesquisa Modelo de Gestão de Alianças Estratégicas, realizado pelo Grupo de Estudos da Cadeia Automotiva do Rio Grande do Sul (GCARS) em 2003, foram visitadas dez empresas da indústria automotiva gaúcha. Durante as visitas, foram entrevistados profissionais das áreas de suprimentos, produção e vendas. O quadro a seguir traz a relação de empresas visitadas.

**Quadro 3 – Empresas visitadas durante a fase exploratória da pesquisa<sup>42</sup>**

<b>Empresa</b>	<b>Local</b>	<b>Data</b>
Agrale S. A.	Caxias do Sul	Julho de 2003
Marcopolo S. A.	Caxias do Sul	Julho de 2003
Aeroeletrônica	Porto Alegre	Julho de 2003
Dana Albarus s. A. Indústria e Comércio	Gravataí	Julho de 2003
General Motor do Brasil LTDA	Gravataí	Novembro de 2003
Fundição Becker	Gravataí	Novembro de 2003
Freios Controil	Gravataí	Novembro de 2003
Parker	Cachoeirinha	Novembro de 2003
Bessey Metalurgia	São Leopoldo	Dezembro de 2003
Ferramentas Gerais	Porto Alegre	Dezembro de 2003

<sup>41</sup> As empresas foram Faurecia (entrevista realizada com a gerente de programação para divisão Toyota) e Valeo (entrevista realizada com o diretor de pesquisa e projeto em sistemas e módulos). Além de entrevistas com profissionais dessas empresas, foram feitas, juntamente com o GERPISA, visitas técnicas a duas montadoras: TOYOTA MOTOR MANUFACTURING FRANCE S.A.S. (Valenciennes – França. Visita realizada em 10/06/2002) e SMART GmbH (Hambach – França. Visita realizada em 13/01/2003).

<sup>42</sup> Os nomes das empresas visitadas e entrevistadas na fase explanatória da pesquisa, segunda fase, não serão fornecidos por razões de sigilo das informações. As entrevistas utilizadas para o trabalho de tese e realizadas com as empresas listadas no Quadro 1 tiveram por objetivo levantar informações gerais que subsidiaram as entrevistas em profundidade, realizadas na fase II.

## 7.2 Segunda fase da pesquisa: a fase explanatória do estudo de caso sobre relações cliente-fornecedor na indústria automotiva

As informações obtidas na fase exploratória da pesquisa subsidiaram o planejamento da fase explanatória do estudo de caso, bem como a elaboração do instrumento de coleta de dados. O objetivo da fase explanatória do estudo de caso é levantar informações mais direcionadas. Ao serem analisadas e confrontadas com o construto teórico sobre o tema em foco, no caso relações cliente-fornecedor, essas informações deverão reforçar e/ou aprimorar as relações causais evidenciadas pelo fenômeno em estudo. Trata-se, portanto, da fase do trabalho em que se busca consolidar generalizações feitas a partir de inferências lógicas (Yin, 2005; Roese, 1998).

Na fase explanatória desta tese, foram feitos estudos de caso em oito empresas da indústria automotiva gaúcha, configurando um estudo de múltiplos casos, já que se tem por propósito a replicação das conclusões analíticas do estudo, consubstanciadas na estrutura teórica para análise para relações cliente-fornecedor proposta no capítulo seis. Nessa fase, também foram utilizadas entrevistas como técnica para levantamento de dados. Os roteiros das entrevistas encontram-se nos anexos A e B.

## 7.3 Estratégia de análise

Com o propósito de desenvolver os objetivos da tese, elegeu-se a *relação entre empresas* como unidade de análise. Assim sendo, foram investigadas as relações desenvolvidas por oito empresas da indústria automotiva do Rio Grande do Sul. Dessas oito empresas, quatro foram investigadas no que tange às suas relações com fornecedores. Logo, são tratadas, neste trabalho, como **Empresas**

**Clientes.** As outras quatro empresas foram analisadas na condição de empresas fornecedoras, sendo tratadas no trabalho como **Empresas Fornecedoras**.<sup>43</sup>

As empresas foram escolhidas a partir do Cadastro de Empresas do Grupo de Estudos da Cadeia Automotiva do Rio Grande do Sul (GCARS). O critério de seleção considerou o fato de serem empresas gaúchas e de elas aceitarem participar da pesquisa.

Ressalta-se que, não necessariamente, as empresas selecionadas estabelecem relações cliente-fornecedor entre si. Esse fato tem a vantagem de preservar as entrevistas de possíveis distorções que normalmente ocorrem no momento do contato com o entrevistado. Neste caso, procurou-se evitar que houvesse desconfianças dos entrevistados com relação a possíveis indicações feitas por cliente ou fornecedores já pesquisados. Essa situação de desconfiança poderia interferir no conteúdo das respostas, levando o entrevistado a dar informações que acreditasse estarem de acordo com informações passadas pelo cliente (ou fornecedor) que o indicara.<sup>44</sup>

#### **7.4 Proposições do estudo**

Apoiando-se no referencial teórico utilizado no trabalho e nas informações obtidas na fase exploratória da pesquisa, foram elaboradas cinco proposições, a seguir descritas.

1) Relações reguladas pelo sistema de preço ocorrem quando o produto transacionado não é considerado estratégico para a firma cliente, e o fornecedor

---

<sup>43</sup> Esta escolha foi arbitrária, ou seja, as empresas clientes também podem ser analisadas numa perspectiva de empresas fornecedoras, pois fornecem seus produtos diretamente para montadoras. O mesmo se verifica também com as empresas analisadas na perspectiva de empresas fornecedoras.

<sup>44</sup> Segundo Thiollent (1982), essa atitude “auto-profetizante” do entrevistado é definida como efeito “cavalo Hans”.

pode ser facilmente substituído devido à disponibilidade de fontes de fornecimento no mercado.

2) Produtos considerados críticos ou estratégicos para a firma cliente e que demandem capacidade produtiva ou capacitação técnica específica para desenvolvimento e produção contribuem para o estabelecimento de relações cliente-fornecedor cujo conteúdo seja cooperativo.

3) Os contratos dão condições iniciais para que processos de aprendizagem intraorganizacionais e interorganizacionais se desenvolvam. Eles garantem estabilidade, favorecendo a troca de informações entre cliente e fornecedor.

4) Todo tipo de relação cliente-fornecedor desencadeia um processo de aprendizagem. Entretanto, esse processo de aprendizagem pode ocorrer separadamente em cada empresa, sendo, portanto, de natureza intraorganizacional, quando a relação é regulada com base no sistema de preços. Nesses casos, a participação da empresa cliente nessa aprendizagem restringe-se ao envio de informações objetivas comerciais e/ou técnicas, com o objetivo de ver atendidas suas demandas específicas.

5) Nas relações cooperativas, o processo de aprendizagem desenvolvido é interorganizacional. Cliente e fornecedor empreendem um esforço conjunto de desenvolvimento de um processo e/ou produto. Nesse esforço, há participação ativa de ambos os lados da relação. Se se está desenvolvendo algo novo, as informações tecnológicas trocadas não são claras e demandam a construção conjunta de um novo repertório de conhecimento, que será absorvido por ambas as partes.

## 7.5 Procedimento de análise

Na análise de relações cliente-fornecedor, é preciso considerar-se a natureza bilateral da relação e, portanto, as percepções das firmas, seja quando estão atuando como clientes, seja quando estão atuando como fornecedores, sobre as características das relações que elas estabelecem. Por essa razão, para a análise dos casos, as oito empresas foram separadas em dois grupos de análise. No primeiro grupo, estão quatro empresas investigadas na posição de empresas clientes. No segundo grupo, estão as outras quatro empresas, sendo investigadas na posição de fornecedoras.

A investigação das empresas clientes buscou evidenciar as diferentes possibilidades de estabelecimento de relações cliente-fornecedor numa mesma empresa. Essas possibilidades distintas foram consideradas no que tange ao conteúdo qualitativo das relações, ao fator que as fundamenta – o qual está na base dessas variantes qualitativas –, à estruturação contratual e aos processos de aprendizagem desenvolvidos no bojo de cada tipo de relação empreendida.

Além desses aspectos, a pesquisa feita com empresas na posição de clientes, ao ter como referência a estrutura de análise proposta no capítulo seis deste trabalho, procurou validar a aplicabilidade dessa estrutura para o entendimento e análise das relações cliente-fornecedor. Isso foi possível pela coleta e sistematização de evidências para cada uma das três dimensões constitutivas das relações cliente-fornecedor, quais sejam, dimensão fundamental, dimensão contratual e dimensão da aprendizagem. As evidências coletadas na pesquisa de campo com as empresas clientes permitiram a construção de quadros nos quais as relações de fornecimento de cada empresa são classificadas. Essas evidências foram comparadas àquelas obtidas a partir da discussão teórica.

A investigação realizada em empresas fornecedoras também utilizou-se da estrutura teórica proposta neste trabalho. Agora, porém, a estrutura teórica de análise é utilizada para indicar, a partir das características de relacionamento que essas empresas estabelecem com seus principais clientes, o tipo de configuração de relacionamento adequado à empresa em foco, qual seja: relação comercial, relação cooperativa adaptativa ou relação cooperativa empreendedora.

Em ambas as formas de aplicação da estrutura de análise, tem-se subjacente uma proposta normativa. No caso das empresas clientes, os resultados da análise indicam caminhos para a gestão dos diversos tipos de relações empreendidas por uma empresa, enfatizando-se os pontos-chave que podem ser utilizados como indicadores de desempenho da relação. Assim, relações comerciais teriam, na redução dos custos internos de produção da firma cliente, um fator importante para o acompanhamento de seu desenvolvimento.

Dado que essas são relações em que se desenvolvem ativos genéricos, as firmas clientes podem desenvolver ainda, nestes relacionamentos, mecanismos passíveis de serem utilizados em diversos casos onde haja as mesmas condições das relações comerciais. O mesmo ocorre quando a firma cliente identificar os fornecedores com os quais ela estabelecerá relações cooperativas adaptativas e cooperativas empreendedoras.

No caso das empresas fornecedoras, a utilização da estrutura teórica de análise serve como um indicador das vantagens competitivas do fornecedor, ao se reconhecer como tendo características mais adequadas a estabelecer, com empresas clientes, um determinado tipo de configuração de relacionamento. Desse modo, empresas que atuam com produtos padronizados, sendo, portanto, adequadas ao estabelecimento de relações comerciais, devem verificar o preço

como prioridade competitiva. Empresas adequadas ao estabelecimento de relações cooperativas adaptativas devem privilegiar o aprofundamento de sua competência técnica, construindo mecanismos de adaptação aos diversos clientes. Essas empresas devem investir na capacitação quantitativa e qualitativa do processo produtivo. Por sua vez, empresas adequadas ao estabelecimento de relações cooperativas empreendedoras devem privilegiar a inovação de processo e produto como prioridade competitiva, já que as clientes vão reclamar uma atuação mais efetiva nos âmbitos tecnológico e organizacional da parte desses fornecedores.

Observe-se ainda que, no caso de empresas fornecedoras, a estrutura teórica para análise pode orientar processos de mudança nas características dessas empresas, a fim de que elas possam migrar de um tipo de configuração para outro. Dessa forma, tal estrutura orientará as estratégias de investimentos que as empresas fornecedoras deverão fazer para atender aos requisitos demandados pela configuração de relacionamento que desejam empreender.

## **7.6 Limitações do método**

Apesar de a técnica do estudo de caso ser a mais indicada para desenvolver os objetivos deste trabalho, há que se ter cuidado quanto à generalização dos resultados obtidos, mesmo ressaltando que se trata de uma generalização de conteúdo analítico. Saliencia-se que o trabalho empírico foi desenvolvido na indústria automotiva, portanto, as conclusões obtidas a partir da análise dos casos guardam estreita relação com as especificidades dessa indústria.

No capítulo que se segue, capítulo oito, serão apresentados e analisados os casos das empresas clientes. No capítulo nove, tratar-se-ão os casos das empresas fornecedoras.



## 8 ANÁLISE DOS CASOS: EMPRESAS CLIENTES

### 8.1 Introdução

Os quatro casos apresentados nesta seção abordam relações cliente-fornecedor considerando, para cada empresa analisada, suas relações com os fornecedores. Em cada uma das empresas, foram entrevistados profissionais responsáveis pela organização das relações de suprimento.

Seguindo um roteiro para entrevista (ANEXO A), cada caso será acompanhado de um breve histórico da empresa, que servirá para contextualizá-la na indústria automotiva. Em seguida, serão descritas as características das relações com os fornecedores. A partir desta descrição, serão levantadas e analisadas as evidências para as dimensões fundamental, contratual e de aprendizagem.

Conforme colocado no capítulo sobre a metodologia de pesquisa, a investigação nas empresas clientes buscou evidenciar as diferentes possibilidades de estabelecimento de relações cliente-fornecedor numa mesma empresa no que tange ao conteúdo qualitativo destas relações. Além desses aspectos, tendo como referência a estrutura de análise proposta no capítulo seis deste trabalho, o exame dos casos das empresas clientes busca validar a aplicabilidade da estrutura teórica para o entendimento e análise das relações cliente-fornecedor.

### 8.2 Empresa cliente 1

A empresa cliente 1 é subsidiária de um grupo norte-americano e começou a atuar no Rio Grande do Sul em 1999, por meio de uma *joint venture* com uma fábrica de motores agrícolas e industriais interessada em incorporar tecnologia

eletrônica e direcionar sua produção para o mercado global. O grupo estrangeiro, por sua vez, visava expandir seus negócios no mercado latino-americano, já sendo líder mundial no desenvolvimento e produção de motores a diesel, na faixa de 160 a 300 cavalos de potência, e detendo 28,5% de participação no mercado norte-americano de caminhões de médio e grande portes.

Por meio dessa *joint venture*, iniciava-se no Brasil a produção de um motor eletrônico que seria vendido no mercado norte-americano. Em 2001, o grupo norte-americano adquiriu o controle total da empresa cliente. Atualmente, esse grupo tem unidades fabris situadas no Rio Grande do Sul e em Córdoba (Argentina) e um centro de tecnologia e negócios localizado em São Bernardo do Campo, São Paulo.

A unidade instalada no Rio Grande do Sul possui 555 funcionários (dados de 2003) e tem capacidade de produção de 130.000 motores/ano. Fabrica uma linha diversificada de motores, que abrange aplicações para as linhas agrícolas, industriais e veiculares. Seus principais clientes são montadoras de caminhões e máquinas agrícolas. A unidade gaúcha exporta para países do Mercosul, para a Inglaterra e para os Estados Unidos.

No que concerne ao desenvolvimento de veículos, os motores têm sido considerados estratégicos devido às exigências feitas às montadoras quanto a requisitos de redução de poluentes e fabricação de motores mais silenciosos, econômicos e potentes.<sup>45</sup> Trata-se de um módulo que reúne diversos equipamentos e sistemas fornecidos por terceiros. Portanto, empresas que fabricam motores comportam-se como integradoras de cadeias produtivas.

Na fabricação de um motor, observa-se a interconexão de segmentos como eletrônico, químico, metalúrgico – estudos de novos materiais –, os quais

---

<sup>45</sup> Disponível em: <<http://www.saebrasil.org.br/imprensa/PressRelease/exibe.asp?codigo=49>>. Acesso em: 12 dez. 2004.

aportam inovações de produto que conferem, ao projeto final, a sofisticação tecnológica requerida atualmente. De acordo com o entrevistado da empresa cliente 1,

O motor é um produto que tem muita tecnologia e não têm muitos fabricantes, em nível global, de componentes de sistemas que possam equipar motores. Por exemplo, o sistema de injeção, há quatro fabricantes no mundo: Bosch, Nipondenso (Japão), a Delphi (Inglaterra) e a Siemens (Alemanha)... Para a fabricação de cabeçotes e blocos de motores, exige-se tecnologia. No Brasil, apenas duas fundições fazem estes produtos. Pistão, biela fraturada para motor diesel só tem um fornecedor no Brasil que faz. Só com estes interessa jogar o jogo. (fonte: pesquisa de campo).

Consideradas as características gerais da empresa cliente 1, nas próximas seções, serão abordadas suas relações com empresas fornecedoras.

### *8.2.1 Dimensão fundamental*

A empresa cliente 1 classifica seus fornecedores em quatro categorias: 1) fornecedores que desenvolvem tecnologia; 2) fornecedores com capacidade de fazer elevados investimentos em manufatura; 3) fornecedores de *commodities*; e 4) fornecedores de fácil substituição. Do total de seus fornecedores nacionais, apenas 7% localizam-se no Rio Grande do Sul, o que, de acordo com o entrevistado, se deve à falta de capacitação tecnológica dos fornecedores locais. O restante da base de fornecimento encontra-se em São Paulo – grande maioria –, Minas Gerais, Santa Catarina e Rio de Janeiro e no exterior.

Os fornecedores que desenvolvem tecnologia e têm capacidade para fazer investimentos em manufatura são considerados fornecedores de produtos estratégicos, compondo um grupo reduzido, em torno de dez, para as duas categorias. Os produtos por eles fornecidos equivalem a 70% do custo total do motor. De acordo com informações do entrevistado, fornecedores de produtos estratégicos atendem a dois importantes critérios: têm inserção global e desenvolvem tecnologia.

Segundo o entrevistado, a inserção global possibilita, ao fornecedor, atender a demandas em qualquer local em que haja unidades da empresa. Para tanto, estes fornecedores devem ter condições de realizar investimento em capacidade produtiva.

Por sua vez, o desenvolvimento de tecnologia própria possibilita ao fornecedor agregar valor e melhorias ao produto final da empresa cliente, já que este participa do desenvolvimento do projeto do motor. Segundo o diretor de materiais, entrevistado na empresa, o critério mais importante para a consolidação e duração da relação é a tecnologia que esses fornecedores podem oferecer.

Quando são consultados em relação a um determinado projeto, os fornecedores de produtos estratégicos oferecem uma proposta de custos à cliente, no caso de a tecnologia de produto ser dela conhecida. Caso a tecnologia a ser fornecida não seja do domínio da cliente, os fornecedores recebem um preço-meta (*target*) como parâmetro:

Ele [fornecedor estratégico] tem que ter tecnologia própria. Tem que desenvolver tecnologia de tal forma que ele trabalhe junto com a empresa no desenvolvimento do produto... Ele vai ter preços competitivos, mas este não é o critério fundamental... Quando têm três ou dois [fornecedores estratégicos], há cotações, há auditorias nas fábricas para ver se o que eles dizem é verdade. Na seqüência, a empresa faz um comitê do qual participa qualidade, engenharia de produto, área de compras e área financeira. Então é definido qual o fornecedor que a gente vai buscar jogar o jogo. Com este, nós começamos a entrar mais fundo, até que chegamos com ele a um contrato de fornecimento. (fonte: pesquisa de campo).

Muito embora nem sempre isto seja possível, a empresa cliente 1 procura ter fonte de fornecimento dupla para os produtos fabricados pelos fornecedores de produtos estratégicos. Dessa forma, ela busca reduzir a dependência em relação a eles. Quando a opção de mais de um fornecedor não é possível, a empresa pode recorrer às montadoras, sua cliente final, para que estas pressionem os fornecedores em situações em que haja discordância na negociação entre estes e a

empresa cliente 1. Tal situação pode ser mais bem traduzida nas palavras do entrevistado:

Se alguma coisa acontecer diferente na economia que quebre o equilíbrio financeiro do negócio, você vai ter condições de discutir isto com seu cliente ou fornecedor. Se ele é parceiro, ele vai entender. Se ele não é, há duas formas de você agir: você pára o fornecimento, pois, do contrário, você vai perder muito ou você vai ao seu cliente poderoso e começa a fazer pressão no fornecedor. (fonte: pesquisa de campo).

### *8.2.2 Dimensão contratual*

No que tange a estruturação das relações, o entrevistado afirmou que contratos são feitos com todos os fornecedores. No caso dos fornecedores de produtos estratégicos, esses contratos tanto são meios de transmissão de informações técnicas e comerciais, como são mecanismos que comprometem cliente e fornecedor, garantindo, a este último, segurança para fazer investimentos em suas unidades produtivas e, ao primeiro, sigilo quanto às informações passadas.

O contrato é ressaltado como um instrumento de referência, em que estão estabelecidas especificações técnicas, responsabilidades, penalidades e parâmetros que nortearão negociações futuras em caso de mudanças no ambiente econômico.

Porém, trata-se de um contrato aberto, segundo o entrevistado:

[...] no contrato, é estabelecida uma forma de fazer ajustes de preços, mas há fugas, pois, se alguma coisa acontecer diferente na economia, que quebre o equilíbrio financeiro do negócio, você vai ter condições de discutir isto com seu cliente ou fornecedor. (fonte: pesquisa de campo).

Além dos contratos, os fornecedores estratégicos assinam cartas de confidencialidade, pois informações confidenciais, tanto da empresa cliente 1 como das montadoras, serão colocados à disposição desses fornecedores. Nesse sentido, segundo o entrevistado,

[...] quando você vai falar, você vai abrir uma página do teu negócio. Então, quando você vai falar [com os fornecedores de produtos estratégicos], você tem que fazer com que todo mundo assine uma carta de confidencialidade. Uma vez assinada a carta, você abre o que você tem de oportunidade para fazer um negócio para o cliente final... é claro que este fornecedor que está sendo contatado, antes, internamente, nós já fizemos uma reuniãozinha prévia nossa, nós já colocamos algumas figuras para opinar sobre quais são os fornecedores com os quais nós vamos jogar o jogo. (fonte: pesquisa de campo).

O fato de lidar com diferentes tipos de fornecedores traduz-se em distintas formas de negociação com cada um desses tipos. Assim, segundo o entrevistado na empresa,

Nós chamamos fornecedor por fornecedor, dos principais fornecedores... aqueles que fazem parte de 70% do custo do produto... estes dez você tem que chamar e falar olho-a-olho. O resto, você põe numa sala e chama todo mundo. (fonte: pesquisa de campo).

Com os outros tipos de fornecedores, *commodities* e de fácil substituição, contratos também são assinados, porém o procedimento de negociação é diferenciado, segundo o entrevistado,

[...] Dos pequenos [fornecedores dos tipos 3 e 4], a gente chama todo mundo e distribui a informação. Como a participação deles no custo do teu produto também é menor, você sabe que ela [empresas fornecedoras do tipo 3 e 4] é muito dependente. (fonte: pesquisa de campo).

Ainda segundo o entrevistado, a empresa cliente 1 procura ajudar os fornecedores de *commodities* e de fácil substituição, apesar de eles não serem considerados estratégicos, pois, mesmo nestes casos, a troca de fornecedores não é uma alternativa atrativa para a empresa cliente. Assim, e segundo entrevista, o procedimento com esses fornecedores, em caso de problemas, é o seguinte:

Se ele [fornecedor dos tipos 3 e 4] veio a nós por causa de problemas financeiros para continuar nos fornecendo, nós vemos o que podemos fazer por ele. Compramos um mês da produção, adiantamos e, com isso, ele pode buscar recursos e resolver o problema. Há formas de ajudar, por um período, dando recursos para ele. Para [empresa cliente 1] interessa fazer isso para manter o contrato com o fornecedor, se ele tem contrato de longo prazo, apesar de ser de fácil substituição. (fonte: pesquisa de campo).

### 8.2.3 Dimensão da aprendizagem

No que diz respeito ao desenvolvimento de suas relações de fornecimento, os fornecedores que desenvolvem tecnologia e aqueles que têm capacidade para fazer investimentos em manufatura participam da concepção e desenvolvimento do produto que será fornecido e da integração desse produto no produto final, o motor. Nesses casos, as engenharias da empresa cliente 1 e da empresa fornecedora trabalham conjuntamente na criação de um novo modelo ou no desenvolvimento de soluções tecnológicas. Informações técnicas são trocadas entre as partes, com o intuito de desenvolver o produto, o qual é específico para o projeto em foco. Nas palavras do entrevistado, o processo ocorre da seguinte forma:

Se o fornecedor aceitar participar, se interessar, então nós vamos fazer uma reunião com a nossa engenharia de produto para ele [o fornecedor] começar participando, [começar] a entrar um pouco mais nas especificações. Aí, nós vamos dar desenhos, tudo aquilo que a gente tem na mão, e aí você faz a produção... Então, se chama empresa-empresa, pessoa-pessoa, olha nós olhos, por isso que eu disse que era importante o contato pessoal. Ele passa todos os dados, ele te dá as informações que você precisa, e aí começa o jogo, começa a viabilidade do projeto. Você começa a ter informações sobre os valores... (fonte: pesquisa de campo).

De acordo com o fragmento da entrevista, observa-se que esse processo requer, de ambas as partes, investimentos em recursos físicos e humanos. Equipes de trabalho são formadas, envolvendo profissionais das empresas cliente e fornecedora. Durante um determinado tempo, essa equipe estará voltada à concepção e produção do produto. Tal aspecto é mais bem traduzido nas palavras do entrevistado:

[...] O desenvolvimento de um sistema de injeção para motor leva dois anos. Você entra em produção no terceiro ano. Se eu quiser trocar este sistema, eu perco mais dois anos... Há componentes, porém, que requerem altos investimentos em máquinas e ferramentas para serem feitos (ex. o bloco do motor). A empresa poderá fazê-los internamente ou recorrer a fornecedores que tenham alto poder de investimento. (fonte: pesquisa de campo).

#### 8.2.4 Considerações sobre o caso da empresa cliente 1

A posição da empresa cliente 1 na cadeia produtiva – fornecedor direto de montadoras – confere-lhe um *status* de integradora de funções intermediárias, realizadas por fornecedores que desenvolvem e produzem sistemas e componentes com diferentes conteúdos tecnológicos para o módulo motor. A classificação que a empresa faz dos seus fornecedores evidencia que as diferenças qualitativas estão relacionadas às motivações que a levam a estabelecer relações cliente-fornecedor. Assim sendo, os fornecedores de produtos estratégicos devem possuir tecnologia própria ou condição para desenvolvê-la, capacidade de investimento e inserção global. Esses são os atributos que esses fornecedores devem ter para participarem de um seletivo e reduzido grupo. Com esse grupo, a empresa cliente 1 estabelece relações de longo prazo, mediadas por contratos e cartas de confidencialidade, em que processos de aprendizagem conjunta são desenvolvidos.

Os produtos fornecidos por esse grupo de empresas geralmente são concebidos para um projeto específico e exigem a formação de equipes de projeto das quais participam profissionais tanto da empresa cliente 1 como das empresas fornecedoras.<sup>46</sup> Trata-se de uma operação em que algo novo está sendo elaborado, e, portanto, a própria natureza da atividade permite a criação de novas competências técnicas e organizacionais tanto para a empresa cliente, como para a empresa fornecedora, as quais são específicas para essa relação, para esse projeto.

As características colocadas pela empresa cliente 1 para que um fornecedor faça parte do grupo de fornecedores de produtos estratégicos relacionam-se a um tipo de competência técnica que vai além de o fornecedor ter experiência no seu ramo de atuação. Exige-se dele competência técnica para

---

<sup>46</sup> Esta é uma evidência da formação de comunidades de práticas.



desenvolver tecnologia própria que possa agregar valor ao produto final, diferenciando esse produto daquele da concorrência. Afora esse aspecto, considerado o mais importante, o fornecedor estratégico deve apresentar condições de realizar investimentos que lhe permitam ofertar seus produtos em qualquer lugar onde haja unidades da empresa cliente e na quantidade demandada por essas unidades. Logo, competências organizacionais e técnicas são prioridades competitivas que os fornecedores de produtos estratégicos da empresa cliente 1 devem priorizar.

Já os fornecedores de *commodities* e de fácil substituição formam um grupo mais numeroso. Eles são considerados substituíveis, mesmo que a empresa cliente 1 procure manter relações de longo prazo com eles.

Apesar de diferenciar seus fornecedores pelo tipo de produto, a empresa afirma utilizar contratos escritos com todos eles. No geral, nesses documentos, estão os parâmetros técnicos e comerciais que norteiam a relação. Com os fornecedores estratégicos, além dos contratos, as cartas de confidencialidade servem para materializar o compromisso entre as partes.

Quanto aos processos de aprendizagem desenvolvidos conforme o tipo de relação cliente-fornecedor que a empresa cliente 1 destaca, pode-se afirmar que, com os fornecedores que produzem tecnologia, há aprendizagem interorganizacional para geração de novas competências técnicas e organizacionais específicas à relação. Essa aprendizagem ocorre para ambas as partes.

Com os fornecedores que têm capacidade para realizar investimentos elevados em manufatura, o processo de aprendizagem também é interorganizacional e desenvolve-se graças à interação entre empresa cliente 1 e fornecedor. No entanto, para o fornecedor, o conteúdo dessa aprendizagem é adaptativo, pois o

cliente conhece o produto que será fornecido. Sendo assim, cabe ao fornecedor desenvolver um produto que atenda aos requisitos colocados, *a priori*, pela empresa cliente.

Já com os fornecedores de *commodities* e de fácil substituição, o processo de aprendizagem, apesar de depender da troca de informação entre a empresa cliente 1 e estes fornecedores, é intraorganizacional. Observa-se, nesse caso, que os fornecedores utilizam tais informações para aprimorarem e aprofundarem sua capacitação tecnológica. No entanto, as competências desenvolvidas nesse processo podem ser utilizadas em outras relações de fornecimento, não sendo específicas à relação com a empresa cliente 1. A empresa cliente 1, por sua vez, desenvolve mecanismos de coordenação que poderão ser utilizados em outras relações com esses tipos de fornecedores.

O Quadro 4, a seguir, sintetiza as evidências trazidas pelo caso da empresa cliente 1 no que tange às relações cliente-fornecedor por ela estabelecidas.

**Quadro 4 – Evidências das relações cliente-fornecedor na empresas cliente 1**

<b>Dimensão de análise</b>	<b>Fornecedores que desenvolvem tecnologia</b>	<b>Fornecedores que investem em manufatura</b>	<b>Fornecedores de <i>commodities</i> e de fácil substituição</b>
Fundamental	1 – Produto estratégico. 2 – Poucos fornecedores no mercado. 3 – Fornecedor destaca-se pelo conhecimento técnico.	1 – Produto estratégico. 2 – Poucos fornecedores no mercado. 3 – Fornecedor destaca-se pela capacidade de investimento em manufatura.	1 – Produto não-estratégico. 2 – Disponibilidade de fornecedores no mercado.
Contratual	1 – Contratos abertos. 2 – Negociação olho-no-olho. 3 – Cartas de confidencialidade são assinadas. 4 – Estabelecido preço-meta, se a empresa não conhece a tecnologia.	1 – Contratos abertos. 2 – Negociação olho-no-olho. 3 – Cartas de confidencialidade são assinadas. 4 – Empresa cliente conhece tecnologia, portanto, empresa fornecedora deve mostrar planilha de custos à cliente.	1 – Contratos abertos. 2 – Negociação feita simultaneamente com todos os fornecedores, ou seja, <i>todo mundo no auditório</i> .
Aprendizagem	1 – Relações de longo prazo. 2 – Troca de informações confidenciais. 3- Fornecedor especializado. 4- Cliente participa e acompanha sistematicamente o desenvolvimento do projeto do produto e do processo produtivo do produto que será integrado ao motor. 5-Contatos são freqüentes, ocorrendo durante toda a fase de desenvolvimento. 6-São formadas equipes inteorganizacionais.	1 – Contatos freqüentes para troca de informações técnicas dominadas pelo cliente. 2 – Troca de informações confidenciais. 3 – Fornecedor especializado. Domina processo produtivo e tem capacidade produtiva. 4 – Cliente conhece o produto, mas não tem capacitação organizacional para gerenciá-lo internamente. Fornecedor mostra planilha de custos para cliente analisar. 5 – Processo de aprendizagem interorganizacional, em que cliente acompanha o desenvolvimento do processo produtivo do produto.	1 – Troca de informações técnicas e comerciais. Essas informações são disponibilizadas a todos (no auditório). 2 – Cliente conhece produto e processo produtivo (ele ajuda o fornecedor em caso de problemas). 3 – Relações são de longo prazo. 4 – Fornecedores não participam do desenvolvimento do produto.

À luz dos tipos de relações apresentados na estrutura teórica de análise desenvolvida nesta tese, pode-se concluir que a empresa cliente 1 estabelece relações de cooperação empreendedora com os fornecedores que desenvolvem tecnologia. Com os fornecedores que têm condições de realizar elevados investimentos em manufatura, a empresa estabelece relações de cooperação adaptativa. Já com os fornecedores de *commodities* e os de fácil substituição, a empresa cliente 1 desenvolve relações comerciais.

### **8.3 Empresa cliente 2**

A empresa cliente 2 foi fundada em 1954, localiza-se na cidade de Caxias do Sul e é uma empresa de capital nacional. Ela produz lonas de freios – seu principal produto –, pastilhas para freios, revestimento para embreagens, sapatas ferroviárias e pastilhas metroviárias. Seus produtos vão diretamente para montadoras de caminhões, ônibus, reboques e semi-reboques e também para o mercado de reposição. A empresa exporta para mais de 70 países, tendo cerca de 60% das exportações brasileiras no seu setor de atuação. Do total exportado, 30% vão para os mercados dos Estados Unidos e Canadá.

A empresa atua no mercado de fricção, cuja tecnologia é considerada difundida no que diz respeito aos componentes básicos utilizados. Segundo informações do entrevistado – assistente de desenvolvimento de fornecedores –, os materiais de fricção são formados por três grupos de matérias-primas: 1) compostos atritantes, que são abrasivos baseados em óxido de alumínio, silício e outros, ou lubrificantes tais como grafite, coque etc.; 2) resinas, que servem como material aglutinante; e 3) cargas, que são materiais com função antioxidante, dissipadora de calor, agente modificador de atrito, lubrificante etc.

Ainda segundo o entrevistado, o diferencial da empresa está na introdução de novas matérias-primas que, atuando juntamente com esses componentes básicos, conferem melhores desempenho, durabilidade e acabamento ao produto. Essas composições diferenciadas são desenvolvidas nos centros de pesquisa da empresa cliente 2.

### *8.3.1 Dimensão fundamental*

A empresa cliente 2 classifica seus fornecedores conforme com a matéria-prima por eles fornecida. De acordo com o entrevistado, há dois tipos de fornecedores de matéria-prima: 1) fornecedores de matéria-prima propriamente dita, ou seja, fornecedores de abrasivos, resinas e cargas; e 2) fornecedores de materiais agregados ou metálicos para pastilhas.

Esses dois tipos de fornecedores são considerados estratégicos para a empresa, pois seus produtos comprometem diretamente o desempenho do produto final. Portanto, na relação entre a empresa e esses dois tipos de fornecedores, a troca de informações técnicas, principalmente sobre novos materiais, é de extrema importância para o aprimoramento e diferenciação do produto final da empresa cliente 2. A maior parte desses fornecedores encontra-se no estado de São Paulo, e 30% deles localiza-se no exterior, principalmente na Europa, sendo responsáveis pelo fornecimento de produtos especiais que não são encontrados no mercado nacional.

Segundo informações do assistente de desenvolvimento de fornecedores da empresa cliente 2, são considerados fornecedores estratégicos aqueles que possuem capacitação tecnológica e que atuam juntamente com a empresa, oferecendo soluções diferenciadas, preço e qualidade. Esses fornecedores fazem

parte de um grupo reduzido, porém representam cerca de 80% do custo do produto final. Segundo o entrevistado, é com eles que há uma relação mais estreita, ou, em suas palavras,

[...] os negócios [empresa cliente 2 e fornecedores estratégicos] se fundem porque o volume [volume de compras] que a gente representa para eles é alto e eles para nós também... então a ligação é muito forte... e para os pequenos... tem pequenos que ela [a empresa cliente 2] representa muito... e eles têm produtos específicos... mas onde pesa mais a relação é em cima [com o grupo de fornecedores estratégicos]. (fonte: pesquisa de campo).

### *8.3.2 Dimensão contratual*

No que diz respeito à estruturação das relações com os fornecedores, muito embora a empresa cliente 2 os diferencie e destaque alguns deles como fornecedores estratégicos, ela não tem, como prática, a realização de contratos com nenhum deles. Segundo o entrevistado, os pedidos da empresa são enviados aos fornecedores por correio eletrônico, os quais elaboram propostas de fornecimento que são avaliadas pela empresa. O fornecedor deve apresentar sua planilha de custos para justificar o preço pedido.

Segundo o entrevistado, a não existência de contratos justifica-se pelo fato de esse documento “engessar” o processo de compra. Além desse aspecto, com os fornecedores considerados estratégicos, os contratos não se fazem necessários porque a relação estreita entre estes e a empresa cliente 2 facilita as negociações. O entrevistado ressalta ainda que, na estruturação da relação entre os fornecedores estratégicos e a empresa cliente 2, o fator que mais pesa é o preço, já que tais fornecedores já possuem os atributos de qualidade.

### 8.3.3 Dimensão da Aprendizagem

No desenvolvimento das relações de fornecimento com a empresa cliente 2, a participação dos fornecedores de matérias-primas na concepção do produto final é limitada pela empresa cliente. Segundo o entrevistado, a razão para essa atitude da empresa cliente está na necessidade de sigilo sobre a formulação dos compostos que serão utilizados na produção dos diversos produtos. De acordo com ele, é comum, no mercado de fricção, que os concorrentes busquem, junto aos fornecedores, informações sobre o tipo de produto que esteja sendo comprado pelas empresas de destaque no setor.

Procurando evitar esse problema, a relação entre a empresa cliente 2 e seus fornecedores de matérias-primas é restrita a consultas sobre as possibilidades de otimização do uso do material fornecido. Esses fornecedores, no entanto, desconhecem detalhes de como o produto fornecido será utilizado. Segundo o entrevistado, a relação processa-se da seguinte forma:

[...] A empresa solicita ao fornecedor um material com determinadas características. Este material será testado pela empresa e, se não atender às especificações, o fornecedor é chamado para dar sugestões, mas ele não sabe no que o material vai ser usado. (fonte: pesquisa de campo).

Todas as composições utilizadas pela empresa são elaboradas nos seus dois centros de pesquisa e desenvolvimento, os quais são providos com laboratórios físico e químico e modernos equipamentos para realização de ensaios e testes. Entre as fontes para aprimoramento e desenvolvimento tecnológicos, a empresa utiliza acordos de transferência de tecnologia com empresas norte-americanas e européias.

Com os fornecedores de materiais metálicos, também considerados estratégicos pela empresa cliente 2, a relação desenvolve-se de forma diferente,

devido ao modo como o produto fornecido operará no produto final. No caso das pastilhas produzidas pela empresa cliente 2, as plaquetas metálicas que lhes são conjugadas demandam requisitos dimensionais específicos e, neste caso, o fornecedor necessita participar do desenvolvimento do produto final para que possa compatibilizar o seu produto com o do cliente.

Segundo o entrevistado, esse tipo de relação ocorre geralmente com grandes empresas fornecedoras, pois estas têm condições de realizar investimentos para o desenvolvimento de capacitação tecnológica. Os produtos desenvolvidos em conjunto não podem ser vendidos a outras empresas. Para garantir que a venda a empresas concorrentes não ocorra, a empresa cliente 2 compromete-se a comprar todo o produto desenvolvido pelo fornecedor.

#### *8.3.4 Considerações sobre o caso da empresa cliente 2*

A análise das relações desenvolvidas entre a empresa cliente 2 e seus dois principais tipos de fornecedores revela que, muito embora ambos forneçam produtos estratégicos para o produto final da empresa, os conteúdos qualitativos das relações com os fornecedores de matéria-prima e de materiais metálicos mostraram-se bem diferenciados. Os fornecedores de matéria-prima – abrasivos, resinas e cargas – atuam num segmento industrial específico, fornecendo não um produto intermediário ao produto da empresa cliente 2, mas um produto de base, qual seja, a matéria-prima que dará origem à liga utilizada pela empresa cliente 2 na confecção de seus produtos.

Os processos produtivos desenvolvidos por esses fornecedores não se assemelham àqueles desenvolvidos pela empresa cliente 2. Portanto, neste caso específico, não se pode afirmar que a empresa cliente tenha optado por realizar fora



a atividade desenvolvida pelos fornecedores de matéria-prima, já que os processos produtivos da empresa cliente 2 e desses fornecedores são dissimilares.

O fato de ter um grupo específico de fornecedores de matéria-prima revela que as relações com eles ocorrem freqüentemente, não se podendo afirmar porém que, nessas relações, ocorram processos de aprendizagem interorganizacional no tocante ao desenvolvimento de competências técnicas. Esse processo é intraorganizacional e ocorre de forma independente em cada empresa. A razão para isso pode ser encontrada na própria especificidade das atividades desenvolvidas pelas partes. Observa-se ainda que essas relações têm o preço do produto fornecido como elemento fundamental.

Há, no entanto, processos de aprendizagem no que concerne ao desenvolvimento de competências organizacionais. Esses processos consubstanciam-se num aprender a compor e manter a relação, tanto do lado do cliente quanto do lado do fornecedor. A competência técnica do fornecedor é um fator importante na consolidação da relação, já que, deste, são cobrados conhecimento e informações sobre perspectivas e possibilidades de otimização do produto fornecido.

Com os fornecedores de produtos metálicos, a exemplo das plaquetas, molas e tambores de freio, produtos complementares ao da empresa cliente 2, observa-se a necessidade de desenvolvimento de trabalho conjunto. Tal fato é corroborado pela informação dada pelo entrevistado de que esses fornecedores participam do projeto do produto porque necessitam de informações sobre a forma como o seu produto operará no e com o produto da cliente. Do lado da empresa cliente 2, esta necessita trocar com esses fornecedores tanto informações dimensionais quanto aquelas referentes a características operacionais e de desempenho do material utilizado nos produtos fornecidos.

À guisa de conclusão sobre o caso da empresa cliente 2, observa-se que o desenvolvimento das suas relações de fornecimento evidencia tanto processos de aprendizagem intraorganizacional como interorganizacional. As especificidades do relacionamento com os fornecedores de matéria-prima, já abordadas acima, levam a concluir que, com estes, se destaca a aprendizagem intraorganizacional. A empresa cliente 2 e esses fornecedores utilizam as informações trocadas na relação para aprimorarem e desenvolverem seus produtos. Nesse caso, a aproximação com os fornecedores não se dá para que sejam desenvolvidos novos produtos ou competências específicos à relação.

Com os fornecedores de produtos metálicos, já se pode concluir por um processo de aprendizagem interorganizacional, o que é corroborado, de um lado, pela participação desses fornecedores na elaboração dos projetos da empresa cliente 2 e, de outro lado, pela troca de informações dimensionais e de características físicas do produto fornecido. Entretanto, não se percebe uma participação ativa da empresa cliente 2 nesse processo de aprendizagem no que diz respeito ao desenvolvimento de novos produtos e/ou novas competências pelo fornecedor. Além disso, pelas informações obtidas por meio da entrevista, conclui-se que os processos de aprendizagem no fornecedor são de natureza adaptativa.

**Quadro 5 – Evidências das relações cliente-fornecedor na empresas cliente 2**

<b>Dimensão de análise</b>	<b>Fornecedores de matérias-primas</b>	<b>Fornecedores de Produtos metálicos</b>
Fundamental	1 – Produto estratégico. 2 – Fornecedor destaca-se pelo conhecimento das características físicas do produto e das possibilidades de otimização do uso.	1 – Produto estratégico. 2 – Fornecedor destaca-se pelo conhecimento técnico do produto e pela capacidade de realizar investimentos em capacitação tecnológica.
Contratual	1 – Relações freqüentes. 2 – Há um grupo definido. 3 – Não há contratos.	1 – Relações freqüentes. 2 – Há um grupo definido. 3 – Não há contratos, mas a empresa cliente 2 compromete-se a comprar toda a produção do fornecedor, de modo que esta não seja passada para empresas concorrentes.
Aprendizagem	1 – Relação de longo prazo. 2 – Contatos freqüentes para fornecimento de informações para cliente. 3 – Fornecedor não participa do projeto do produto final nem da elaboração da composição da matéria-prima – liga – utilizada pela empresa cliente 2. 4 – Processos produtivos dissimilares. 5 – Por razões de sigilo industrial, estes fornecedores não podem saber onde e como seus produtos serão utilizado pela empresa cliente 2. 6 – Processo de aprendizagem intraorganizacional, ocorrendo na empresa cliente 2.	1 – Relação de longo prazo. 2 – Contatos freqüentes para troca de informações entre fornecedor e cliente. 3 – Fornecedor participa do projeto do produto final, de modo a poder adaptar seu produto ao do cliente. 4 – Há troca de informações sobre aspectos dimensionais e de características físicas do produto fornecido. 5 – Processo de aprendizagem conjunta em que fornecedor adapta-se aos requisitos técnicos e comerciais da empresa cliente 2.

Considerando os tipos de relação cliente-fornecedor propostos na estrutura teórica desenvolvida neste trabalho, pode-se afirmar que a empresa cliente 2 estabelece relações comerciais com os fornecedores de matéria-prima e relação de cooperação adaptativa com os fornecedores de materiais metálicos.

### 8.4 Empresa cliente 3

A empresa cliente 3 localiza-se na cidade de Caxias do Sul, foi fundada em 1985 e é uma *joint venture* entre uma empresa nacional e uma empresa norte-americana. Nessa associação, 51% do capital da empresa é nacional, e 49% é norte-americano. A empresa estrangeira é considerada o braço tecnológico da *joint venture*, e dela vêm os projetos que são aprimorados pela empresa cliente 3, enquanto da empresa nacional vêm a mão-de-obra, o investimento em infraestrutura e o mercado.

Tendo um total de 450 funcionários, a empresa cliente 3 produz freios a ar para veículos comerciais – de 7 toneladas até 45 toneladas de peso bruto. O principal produto da empresa, em volume de vendas, são freios a ar do tipo *S came*, mas ela também fornece uma linha exclusiva de freios do tipo *Z came*, considerados mais complexos tecnologicamente, para uma montadora. Com o objetivo de ampliar sua participação no mercado de freios, a empresa tem trabalhado no desenvolvimento de freios a disco para aplicação em caminhões pesados.

No mercado nacional, os principais clientes da empresa são montadoras e o mercado de reposição. No mercado internacional, a empresa cliente 3 exporta componentes de freios para unidades da empresa norte-americana que participa da *joint venture* situadas no Canadá e Estados Unidos, suporte de freio para uma montadora situada na Inglaterra e freios para montadoras na Argentina, Colômbia e América Central.

#### *8.4.1 Dimensão fundamental*

A empresa cliente 3 tem uma base de fornecedores bastante diversificada. Esses fornecedores vendem para a empresa desde produtos de grandes dimensões até peças pequenas. O tipo de produto que fornecem, no entanto, não representa um critério de classificação. A empresa cliente 3 classifica seus fornecedores de acordo com o índice de desempenho global do fornecedor (IDGF), o qual é formado por outros três índices: 1) índice de gestão da qualidade (IGQ); 2) índice de credibilidade de entrega (ICE); e 3) índice de desempenho da recepção ou do recebimento (IDR).

Pelo IGQ, a empresa avalia os fornecedores considerando as certificações da qualidade, ambiental e de responsabilidade social. O ICE avalia a confiabilidade do fornecedor no tocante à entrega de documentação do processo e produto fornecido, à entrega do produto em si e à implementação de ações corretivas sugeridas pela empresa cliente. O IDR está relacionado à quantidade de peças entregues com problemas, à eficácia de ação corretiva nesses casos e aos custos da não qualidade que as peças defeituosas tenham causado para a empresa cliente 3. Esses três índices são considerados em conjunto e, a partir deles, o fornecedor recebe uma nota final, na qual o ICE tem peso equivalente a 40% e os outros dois índices, IGQ e IDR, a 30% cada um. Essa nota final resulta no IDGF, ou seja, o índice que classifica os fornecedores da empresa cliente 3 segundo o seu desempenho.

#### 8.4.2 Dimensão contratual

No que diz respeito à estruturação da relação, a empresa cliente 3 não tem contrato com nenhum dos seus fornecedores. Segundo o analista de engenharia da qualidade, entrevistado na empresa,

Contrato... é o fio de bigode... a [empresa cliente 3] não tem nenhum contrato de fornecimento. Nosso contrato de fornecimento é a ordem de compra. (fonte: entrevista de campo).

A prática de não realização de contratos estende-se também para fornecedores da empresa localizados fora do País, os quais compreendem ou subfornecedores do braço norte-americano da *joint venture*, ou a própria empresa norte-americana que compõe a associação.

Segundo o entrevistado, mesmo não tendo contratos com fornecedores, a relação com eles é freqüente e de longa duração, não necessitando de um documento formal que a regule. Os pedidos são encaminhados aos fornecedores de acordo com a programação que a empresa cliente 3 recebe das montadoras. A garantia dada aos fornecedores para a continuidade da relação vem, segundo o entrevistado, do fato de a empresa cliente 3 ter cerca de 75% do mercado de freios. Isso garante, aos fornecedores, a regularidade de pedidos e, por consequência, a estabilidade da relação. Além disso, contam também características de desenvolvimento do processo produtivo dos freios fabricados pela empresa cliente 3. Tais características, de acordo com o entrevistado, contribuem para o desenvolvimento e a estabilidade da relação da seguinte forma:

[...] nós temos uma certa garantia de fornecimento porque o nosso produto é seletivo e, até certo ponto, exclusivo. Você não vai sair por aí trocando o freio de um caminhão Volkswagen ou Ford de uma hora para outra... O desenvolvimento de um freio de caminhão leva de um a dois anos. A gente não precisa ter contrato de fornecimento com eles [os fornecedores]... Estes fornecedores que estão desenvolvidos aqui são fornecedores, a maioria, com mais de dez anos de fornecimento, de parceria [com a empresa cliente 3]. (fonte: entrevista de campo).

Ainda segundo o entrevistado, o mesmo não acontece no mercado de veículos leves, onde é mais fácil encontrarem-se fornecedores com capacitação tecnológica para fornecer peças e componentes. Além das especificidades do processo produtivo de freios e do fato de esse ser um produto de segurança para os veículos, contam também as singularidades de fornecimento no mercado de veículos pesados tais como tempo de desenvolvimento de produto, volume de vendas, preço do veículo, tempo de vida dos modelos etc. Todos esses fatores, em conjunto, garantem a relação entre empresas fornecedoras e clientes, tornando prescindível a existência de contratos de fornecimento.

De acordo com o entrevistado, se, por um lado, as especificidades de produto e mercado contribuem para intensificar e aprofundar a relação cliente-fornecedor, por outro lado, elas também podem colocar a empresa cliente à mercê do comportamento dos fornecedores, o qual pode ser oportunista. Nesse caso, e segundo o entrevistado, a empresa cliente 3 utiliza, como forma de pressão sobre seus fornecedores, a base de fornecimento da empresa norte-americana, considerada braço tecnológico na *joint venture* que forma a empresa. Nas palavras do entrevistado:

[...] aí você pode pensar: puxa, vida, e se um cara destes [fornecedor] der o cano, o que acontece? Sabe quem é meu [da empresa cliente 3] *back-up*? A [empresa norte-americana]. Eu importo componentes de freio da [empresa norte-americana]. Ela tem o mesmo componente desenvolvido nos EUA, México, Canadá e Ásia. Se o pessoal daqui [fornecedores brasileiros] me der o cano, eu importo a peça, gero um custo extra, mas atendo a montadora e desenvolvo um fornecedor [nacional] em paralelo. Mas, até hoje, com este grupo [fornecedores] que desenvolvemos, nós não enfrentamos este tipo de problemas. (fonte: entrevista de campo).

#### 8.4.3 A dimensão da Aprendizagem

No que diz respeito ao desenvolvimento de suas relações de fornecimento, a empresa cliente 3 considera ter interação mais estreita, a qual

possibilita processos de aprendizagem interorganizacionais, com fornecedores que realizam atividades complementares às do seu processo produtivo, tais como fornecedores de peças forjadas e injetadas. Geralmente, essas empresas são de pequeno e médio portes, especializadas no desenvolvimento dessas atividades produtivas. Segundo o entrevistado, com empresas de grande porte e fornecedores de matéria-prima, como chapas, a interação é difícil. Em suas palavras,

[...] É muito difícil você dizer que tem cooperação com todo mundo. É muito bom cooperar quando vem o cara de vendas aqui e você apresenta um prognóstico de volume para ele, e aí ele sai feliz da vida dizendo que a parceria é completa e tudo funciona às mil maravilhas. Aí, no primeiro lote que ele te entrega, ocorre um problema de qualidade sério, e você recolhe todo o lote dele, devolve para ele, que não aceita a devolução, não quer pagar seu trabalho e assim vai... aí acabou a parceria. Parceria, geralmente, a gente faz com aqueles fornecedores únicos... o pessoal de forjados, por ser um fornecedor só, a gente tem uma parceria boa com eles... injetados de alumínio... agora, em chapas... uma usina, por exemplo, como é que vou fazer parceria com uma usina? A usina deste tamanho, um elefante, eu, uma formiga, ela [a usina] vem, manda e desmanda. Nem as montadoras conseguem bater de frente com as usinas. (fonte: entrevista de campo).

A análise do fragmento da entrevista revela que, na visão do entrevistado, o conteúdo cooperativo da relação traduz-se na adaptação do fornecedor aos requisitos técnicos e comerciais colocados pela cliente. Segundo o entrevistado, esforços devem ser feitos para que essa cooperação ou parceria estenda-se a todos os fornecedores, mesmo àqueles que forneçam produtos padronizados, isto é, produtos cujos projetos sejam de domínio público. Nas palavras dele:

[...] Existem casos que não dá para estabelecer [relações de parceria], a maioria dá porque você tem um volume constante [frequência de pedidos], você tem um trabalho de qualidade, de prover esta qualidade [desenvolvimento do fornecedor dentro dos requisitos de qualidade colocados pela empresa cliente 3]... Meu fornecedor de parafusos, de arruelas, ele pode não ter um produto que seja tecnologicamente exclusivo ou difícil de ser feito, ele tem um produto normatizado, todo mundo faz. Agora, fazer parafuso com o controle de processo que eu [empresa cliente 3] preciso, com a rastreabilidade de lote que eu preciso, com o controle de matéria-prima que eu preciso e com os prazos de entrega que eu preciso, são poucos [os fornecedores que fazem]... aí você cria a parceria. (fonte: entrevista de campo).



Apreende-se, do discurso do entrevistado, que essa parceria com o fornecedor garante que ele cumpra todos os requisitos técnicos e comerciais colocados pela empresa cliente 3. Isso é corroborado pela seguinte afirmação:

[...] A parceria é simples, eu [empresa cliente 3] tenho algumas metas de qualidade, esse pessoal [os fornecedores] respeitando estas metas, para mim, são fornecedores parceiros... eles aprendem as especificações da [empresa cliente 3], do sistema de qualidade [requisitos de qualidade da empresa cliente 3], do IGQ, do ICE, do IDE. (fonte: entrevista de campo).

Conforme se apreende dos fragmentos da entrevista, a parceria consubstancia-se numa relação de fornecimento em que os fornecedores recebem as especificações técnicas e comerciais detalhadas da empresa cliente, devendo desenvolvê-las de acordo com o especificado. Ao agir assim, o fornecedor realiza um processo de aprendizagem adaptativo, ou seja, ele se adapta e procura atender aos requisitos colocados pelo cliente e, dessa forma, desenvolve competências organizacionais e técnicas específicas à relação, as quais aprofundam e consolidam sua base de conhecimento técnico, permitindo que ele se especialize num determinado domínio de competências. Tem-se, portanto, um processo de aprendizagem interorganizacional à medida que o fornecedor aprende na relação com o cliente, por meio da troca de informações, e desenvolve-se técnica e organizacionalmente com o intuito de atendê-lo. Do lado da empresa cliente, o aprendizado consiste no aprimoramento do modo de coordenação.

Apesar de não classificar seus fornecedores pela complexidade tecnológica do produto que forneçam, o entrevistado afirma que, com alguns fornecedores, as relações de fornecimento são diferenciadas pelo fato de que, com eles, a empresa cliente 3 desenvolve um trabalho conjunto de elaboração de projeto, seja do processo produtivo, seja de adaptação de um produto às condições do mercado nacional. Com esses fornecedores específicos, os quais têm um longo

histórico de fornecimento com a empresa cliente 3 e capacitação tecnológica reconhecida pelo mercado, há desenvolvimento de peças e componentes. Nesses casos, há interação entre as engenharias da empresa cliente 3 e do fornecedor.

Esses fornecedores específicos participam das reuniões com os clientes da empresa cliente 3, são consultados sobre as modificações de projeto, são informados sobre aspectos críticos do projeto e, de acordo com o entrevistado, é com eles que ocorrem relações mais próximas, as quais ele denomina de relação de cooperação, pelo fato de esses fornecedores desenvolverem funções críticas para a produção da empresa. Pelas palavras do entrevistado, percebe-se a diferença entre os tipos de relação de fornecimento que a empresa cliente 3 desenvolve:

[...] Entre as *commodities* [peças e componentes padronizados, considerados compras de rotina], a gente não faz isso, não é cooperação, é parceria, porque a gente compra aquela *commodity* sempre do mesmo [fornecedor]. Eu tenho parafuso sextavado comum que eu compro sempre do mesmo cara, ele não tem uma função crítica. Agora, se é outro parafuso, que tem uma cabeça diferente por causa da necessidade [exige projeto específico], aí tem um fornecedor de parafuso que é habilitado, que coopera comigo... Como é que eu [empresa cliente 3] vou chamar [para participar no projeto] o fornecedor de *commodity*? Vou cooperar no quê com ele, se ele é *commodity*? Para ele é volume [a razão da relação], para mim, é volume. Ele não tem uma especificação técnica própria para aquele item. Eu uso o manual. Então, não faz sentido eu ter uma cooperação com ele. No máximo, ocorre uma parceria na parte de entrega, manutenção de volumes, na parte de soluções de problemas, mas não de desenvolvimento, não dá para chegar a este nível. (fonte: entrevista de campo).

#### 8.4.4 Considerações sobre o caso da empresa cliente 3

A análise das relações de fornecimento da empresa cliente 3 mostra que, além do sistema de classificação por desempenho (IDGF), a empresa também diferencia seus fornecedores pelo tipo de participação no desenvolvimento e produção do produto, ou seja, se o fornecedor desenvolve função considerada crítica ou não pela empresa, o que repercute no tipo de interação entre ela e fornecedor. Assim, observa-se que, para a empresa cliente 3, todos os fornecedores

são considerados parceiros, já que atendem aos requisitos técnicos e comerciais por ela colocados. Há, no entanto, fornecedores que, além de atenderem a esses requisitos, participam da elaboração dos projetos da empresa. Com esses fornecedores, além da parceria, traduzida no longo histórico de fornecimento para a empresa cliente 3, há também o que o entrevistado denomina de relação de cooperação, consubstanciada na atuação conjunta entre eles e a empresa cliente 3. Relações mais próximas ocorrem, portanto, com os fornecedores que têm histórico de trabalho conjunto com a empresa e capacitação tecnológica para atuar no desenvolvimento dos projetos de processo produtivo e aprimoramento e adaptação dos projetos de produtos.

Independente do fornecedor, no entanto, a empresa não tem por prática a realização de contratos. Tal aspecto justifica-se, conforme a entrevista, pelo fato de que todos os fornecedores já têm, com a empresa cliente 3, uma relação de longo prazo. Apesar da não existência de documentos que regulem a relação, esta se mantém estável, freqüente e desenvolve-se de acordo com as negociações entre a empresa cliente 3 e seus clientes.

No que diz respeito aos processos de aprendizagem desenvolvidos, observam-se três situações. Ocorrem processos de aprendizagem intraorganizacional com os fornecedores de produtos padronizados, processos de aprendizagem interorganizacionais de conteúdo adaptativo com fornecedores que realizam atividades complementares ao processo produtivo da empresa cliente 3 e interorganizacionais com geração de novas competências técnicas e organizacional com os fornecedores que realizam funções críticas.

Com os fornecedores de produtos padronizados, o processo de aprendizagem ocorre de forma independente tanto na empresa cliente, que aprende

a coordenar a relação, quanto na empresa fornecedora, que aprimora e aprofunda sua capacitação técnica, podendo utilizar o conhecimento adquirido na relação com outros clientes.

Com os fornecedores que realizam atividades complementares ao processo produtivo da empresa cliente 3, o processo de aprendizagem adaptativo possibilita o aprofundamento da capacitação tecnológica do fornecedor. Isso se dá por meio da troca de informações técnicas e comerciais e do trabalho de desenvolvimento do fornecedor. Há um ativo específico à relação, que é o modo de coordenação desenvolvido. No entanto, o conhecimento técnico desenvolvido na relação pode ser utilizado com outros clientes.

Com os fornecedores que realizam funções críticas no desenvolvimento de peças e componentes, há geração de novos conhecimentos técnico e organizacional. Nesse caso, o fornecedor atua junto com a empresa, construindo soluções tecnológicas específicas tanto para o produto, quanto para o processo produtivo. Dado que os projetos são específicos, sendo oriundos da empresa norte-americana – braço tecnológico da *joint venture* –, as soluções técnicas encontradas pelos fornecedores são específicas ao projeto de adaptação da peça ou componente. O Quadro 6, a seguir, sintetiza as evidências trazidas pelo caso da empresa cliente 3 no que tange às relações cliente-fornecedor por ela estabelecidas.

**Quadro 6 – Evidências das relações cliente-fornecedor na empresas cliente 3**

Dimensão de análise	Fornecedor que realiza funções críticas	Fornecedores de atividades complementares, forjados e injetados	Fornecedor de produtos commoditizados
Fundamental	<p>1 – Fornecedor realiza função crítica.</p> <p>2 – Fornecedor destaca-se pelo tempo de fornecimento e pela competência técnica.</p> <p>3 – É fornecedor único.</p>	<p>1 – Fornecedor realiza função complementar.</p> <p>2 – Fornecedor destaca-se pelo tempo de fornecimento e pela competência técnica.</p> <p>3 – Fornecedor atende a requisitos comerciais e técnicos relacionados à qualidade do produto fornecido.</p> <p>4 – Fornecedor pode ser substituído por outros fornecedores.</p> <p>5- Fornecedor de tecnologia difundida.</p>	<p>1 – Ao fornecedor e à empresa cliente 3 interessam critérios comerciais (volume, preço, prazo de entrega).</p> <p>2 – Fornecedor tem histórico de fornecimento com a empresa e atende aos requisitos comerciais.</p> <p>3 – Fornecedor pode ser substituído por outros fornecedores.</p>
Contratual	<p>1 – Não há contratos ou outros documentos.</p> <p>2 – Acordos são garantidos no <i>fio do bigode</i>.</p>	<p>1 – Não há contratos ou outros documentos.</p> <p>2 – Acordos são garantidos no <i>fio do bigode</i>.</p>	<p>1 – Não há contratos ou outros documentos.</p> <p>2 – Acordos são garantidos no <i>fio do bigode</i>.</p>
Aprendizagem	<p>1 – Fornecedor desenvolve projetos de peças e componentes juntamente com a empresa cliente 3.</p> <p>2 – Fornecedor participa das reuniões com os clientes da empresa e é solicitado quanto a sugestões técnicas.</p> <p>3 – Fornecedor e empresa cliente 3 desenvolvem processos de aprendizagem interorganizacional com geração de novas competências técnicas e organizacionais.</p>	<p>1 – Fornecedor recebe instruções detalhadas, técnicas e comerciais da empresa cliente 3.</p> <p>2 – Fornecedor e empresa cliente 3 desenvolvem processo de aprendizagem interorganizacional, pois a empresa desenvolve o fornecedor. Essa aprendizagem é de natureza adaptativa para o fornecedor. O mecanismo de coordenação é o ativo quase-específico à relação. O conhecimento técnico pode ser utilizado com outros clientes.</p>	<p>1 – Fornecedor recebe instruções comerciais detalhadas da empresa cliente 3.</p> <p>2 – Relações são freqüentes.</p> <p>2 – Fornecedor e empresa cliente 3 desenvolvem processo de aprendizagem intraorganizacional. Empresa cliente 3 aprende a coordenar a relação. Fornecedor aprende a manter a relação de fornecimento. Conhecimento desenvolvido pode ser utilizado com outros clientes.</p>

Considerando os tipos de relação cliente-fornecedor propostos na estrutura teórica desenvolvida neste trabalho, pode-se afirmar que a empresa cliente 3 estabelece relações comerciais com os fornecedores de produtos padronizados.

Já com os fornecedores que realizam atividades complementares ao processo produtivo da empresa, as relações são de cooperação adaptativa. Por sua vez, com os fornecedores que realizam atividade consideradas críticas pela empresa cliente 3, as relações são de cooperação empreendedora.

### **8.5 Empresa cliente 4**

A empresa cliente 4 é subsidiária de uma multinacional, líder mundial em tecnologias de eletrônica móvel, componentes e sistemas de transporte. A multinacional tem matrizes regionais nos Estados Unidos, França, Japão e Brasil, conta com um quadro de 186.000 funcionários e atua em 41 países por meio de 171 fábricas próprias, 42 *joint ventures* e 34 centros técnicos. Na América do Sul, ela possui um total de 9.600 funcionários, onze fábricas, das quais dez estão no Brasil, dois centros tecnológicos e cinco centros de aplicações. No Rio Grande do Sul, estão instaladas duas unidades fabris e um centro de técnico. A unidade entrevistada – empresa cliente 4 – situa-se em Porto Alegre, tem 290 funcionários e suas atividades no estado começaram em 1980, por meio de uma *joint venture* com uma empresa gaúcha. Seus principais produtos são semi-eixos homocinéticos, coluna de direção e eixos intermediários, os quais ela fornece diretamente para montadoras de caminhão.

A empresa cliente 4 desenvolve seus produtos nos próprios centros técnicos. Os centros técnicos instalados no Brasil operam na *tropicalização* ou adaptação dos produtos às características do mercado local. Os produtos fabricados pela empresa são considerados itens de segurança dos veículos.

### 8.5.1 Dimensão fundamental

A empresa cliente 4 classifica seus fornecedores conforme o produto que forneçam, seguindo o sistema de classificação ABC. Sendo assim, há três grupos de fornecedores. Os fornecedores do grupo A fornecem produtos considerados estratégicos, cuja participação no valor total das compras da empresa é da ordem de 80%. Esses fornecedores encontram-se nos estados de São Paulo, Santa Catarina e Paraná. Segundo o entrevistado,

Fornecedor estratégico [de produto estratégico] são fornecedores, vamos dizer que... ... são... quase que únicos. Há poucos com disponibilidade local, com tecnologia, que possa fornecer para o mercado... e a opção, quando a gente começou aqui, foi [realizar] muita importação... são fornecedores que nos ajudam nos grandes [produtos], a substituir os grandes itens de importação. (fonte: pesquisa de campo).

Nos outros dois grupos, B e C, estão os demais fornecedores. Os fornecedores do grupo B são de nível intermediário no que diz respeito ao valor dos componentes em relação ao valor total das compras da empresa cliente 4. Isso significa que o conjunto dos produtos desses fornecedores equivale a cerca de 15% do valor total das compras.

Os fornecedores do grupo C fornecem itens cujo valor total equivale a cerca de 5% do valor total das compras realizadas pela empresa cliente 4. No grupo C, encontra-se o maior número de fornecedores da empresa cliente 4. Esses fornecedores estão, em sua maioria, situados no Rio Grande do Sul.

As relações com os fornecedores de cada um desses grupos processam-se de modo distinto. Segundo informações do entrevistado na empresa – responsável pelo desenvolvimento de fornecedores –, com o grupo A, existe parceria comercial. O fato de serem grandes empresas e de terem capacitação tecnológica reconhecida no mercado libera a empresa cliente 4 de preocupações com aspectos

relacionados às estruturas técnica e organizacional dessas empresas. De acordo com o entrevistado:

Ela [empresa fornecedora do grupo A] tem tecnologia para funcionar, a gente sabe que ela tem tecnologia de produto, tem tecnologia de fabricação, tem sistema de qualidade confiável e tem solidez [financeira] que suporta algum... algum impacto... alguma coisa que possa acontecer nessa relação de negócio que a gente tem. (fonte: pesquisa de campo).

Já os fornecedores dos grupos B e C demandam, da empresa cliente 4, um trabalho de desenvolvimento. Para esses fornecedores, faz-se necessário suporte técnico e, em alguns casos, até financeiro.

A gente [empresa cliente 4] sabe que ele precisa de ajuda para se organizar e também a gente tem que deixar claro o que a gente quer, a qualidade do produto, como é que ele tem que fazer para controlar. Ele [empresa fornecedora dos grupos B ou C] tem que nos convencer do jeito que ele estruturou a empresa, a fabricação dos componentes [deve ser] igual à nossa qualidade... ele dá muito mais trabalho. (fonte: pesquisa de campo).

Observa-se, com base nos fragmentos da entrevista, que a diferença na formatação das relações de fornecimento com os distintos grupos está na necessidade, por parte da empresa cliente 4, de um acompanhamento mais efetivo da organização geral (financeira, produtiva, administrativa) da empresa fornecedora. Apreende-se, da entrevista, que os fornecedores do grupo A constituem empresas maiores, globais ou nacionais, com reputação consolidada no mercado no que tange às capacitações tecnológica, financeira e organizacional. Já os fornecedores dos grupos B e C configuram empresas menores, regionais ou locais.

A empresa cliente 4 considera, como fornecedores principais e estratégicos, aqueles pertencentes ao grupo A. Trata-se de um grupo de dez fornecedores que se destacam pela tecnologia, pelo volume de produção e por serem capazes de produzir componentes anteriormente importados.



Como a empresa produz itens considerados de segurança, tanto a qualidade como a confiabilidade de seus produtos dependem muito desses fornecedores, com os quais a empresa cliente 4 também pode compartilhar riscos e prejuízos em caso de problemas. Portanto, ter capacitação tecnológica e volume de produção e ser financeiramente uma empresa consolidada são características destacadas pela empresa cliente 4 no que concerne aos fornecedores do grupo A.

Outrossim, o fato de a empresa ter enfatizado a parceria comercial que tem com esses fornecedores deve ser interpretado à luz da especialização técnica que eles possuem, a qual, algumas vezes, está fora do domínio das competências da empresa cliente 4. Devido às características que possuem, esses fornecedores colaboram no processo de tropicalização ou adaptação de componentes feitos pela empresa e, segundo o entrevistado,

Eles [fornecedores do grupo A] têm a tecnologia de fabricação melhor que a nossa... têm também tropicalização, por exemplo, a gente sabe que um projeto na Europa e nos EUA não funciona bem aqui, nas nossas estradas. Dependendo da aplicação do veículo, você tem que reforçar, tem que melhorar, tem que redimensionar. E o fornecedor... com essas peças mais técnicas, mais tecnológicas, esses fornecedores são mais capacitados para nos ajudar na melhor opção. (fonte: pesquisa de campo).

Em outras vezes, mesmo tendo competência técnica para desenvolver o processo ou produto internamente, a empresa prefere externalizar esse desenvolvimento. Tal é o caso de um fornecedor do grupo A, que realiza uma parte do processo produtivo da empresa, a conformação a frio. Segundo o entrevistado, não compensaria fazer internamente o desenvolvimento dessa atividade, pois não haveria economias de escala.

Os fornecedores dos grupos B e C não participam do desenvolvimento dos projetos de tropicalização e adaptação feitos pela empresa cliente 4. Esses fornecedores fabricam componentes ou peças de acordo com os projetos e especificações técnicas detalhadas fornecidos pela empresa cliente.

### 8.5.2 Dimensão contratual

No que tange à estruturação das relações com os diferentes grupos de fornecedores, a empresa cliente 4 utiliza um contrato padrão para todos os seus fornecedores. No entanto, esse contrato não é o instrumento por excelência para o desenvolvimento das negociações. Há questões que são negociadas informalmente, à medida que a relação se desenvolve, as quais não precisam estar escritas.

Segundo o entrevistado:

[...] a idéia é sempre “a lei é igual para todo mundo”, mas algumas flexibilizações existem... não tá escrito isso, mas isso é o dia-dia do negócio. Algumas tolerâncias [é necessário] que você tenha... A idéia é não tolerar, mas alguma coisa, às vezes, quando a gente vê que compromete lá [empresa fornecedora], a gente absorve. Uma parceria de ajudar o cara mesmo. É por isso que no C [empresa fornecedora do grupo C] existe também um critério de desenvolvimento, a gente não pega qualquer um e corre qualquer risco, o processo de critério de fornecedores é bem demorado. Você faz uma avaliação desde a saúde financeira, técnica, também que nem eu falei, passa por toda empresa... (fonte: pesquisa de campo).

Nos contratos, estão especificados preços e ajustes de preço, prazos, freqüências de entrega, penalidades e requisitos de qualidade. Segundo o entrevistado, o documento visa deixar o mais claro possível as condições de fornecimento:

[...] O contrato é um documento que você cobre a parte comercial, a parte de penalidades, de requisitos de qualidade, bem abrangente, cobre todas as áreas. A gente tenta deixar o mais claro possível. O que o cara tem que fornecer? É a entrega diária? O frete tá incluído? A embalagem é retornável, não é retornável? Os pagamentos, o prazo, a parte comercial... assim fica para não ter problema. (fonte: pesquisa de campo).

Sempre que possível, a empresa adota a estratégia de ter dois fornecedores para um mesmo componente ou peça, o que é mais fácil de acontecer com fornecedores do grupo C. Segundo as palavras do entrevistado:

[...] A gente [empresa cliente 4] tenta ter por *commodity* desenvolvido, geralmente dois fornecedores de *commodities*, estampados, injetados, injetados de plásticos, injetados de alumínio, injetados de zinco. Sempre é bom ter dois... O custo mensal é maior. (fonte: pesquisa de campo).

Também segundo o entrevistado, as negociações sobre preço são mais facilmente conduzidas com os fornecedores do grupo C. Os preços colocados por esses fornecedores são passíveis de controle pela empresa cliente 4. Já com os fornecedores do grupo A, por serem grandes empresas, há dificuldades. Eles resistem a mudanças e, algumas vezes, chegam a determinar o preço do produto fornecido. Esse é o caso da negociação com fornecedores de matérias-primas, como as usinas. Segundo o entrevistado:

O item A nosso é, por exemplo, [vendido pela] usina da [nome de um fornecedor do grupo A]. Com a [fornecedor do grupo A], não existe negociação. A usina diz: a partir do dia 3 de julho, 15% de aumento... Se você não paga, você não ganha matéria-prima. Esse é um exemplo de que não existe negociação. É mais fácil negociar com o A? Não. O pequeno também, você consegue até ter mais força sobre ele, mas também não tem muita vantagem você esmagar o teu pequeno [pressionar para redução de custos]. (fonte: pesquisa de campo).

Das informações acima, apreende-se que a função do contrato é orientar a condução das relações com os fornecedores. No entanto, parte das negociações feitas prescinde desse instrumento de regulação.

### *8.5.3 Dimensão da aprendizagem*

No que diz respeito ao desenvolvimento de suas relações de fornecimento, a empresa cliente 4 afirmou trabalhar juntamente com os fornecedores do grupo A nos projetos de tropicalização ou adaptação de projetos já desenvolvidos por seus centros técnicos localizados em outros países. Os fornecedores do grupo A são consultados sobre substituição de matéria-prima e otimização de produto e processo para as condições e características do mercado nacional.

Com relação aos fornecedores dos grupos B e C, a empresa envia os projetos e as especificações detalhadas das peças e componentes, conforme antes

mencionado. Esses fornecedores recebem as instruções e fabricam peças e componentes seguindo a orientação recebida da empresa cliente.

O entrevistado informou que, no trabalho conjunto com os fornecedores do grupo A, várias reuniões são feitas para que sejam discutidos aspectos como o planejamento da qualidade do produto, as condições de fornecimento, os controles de produção etc. Uma vez aprovado o processo de produção do produto, o fornecedor deverá enviar um protótipo à empresa cliente 4. A empresa cliente 4 e os fornecedores do grupo A trabalham conjuntamente na fase de planejamento e projeto do produto, na validação do projeto e do processo produtivo e, durante a produção, na melhoria contínua. Quando ocorre algum problema, a empresa cliente 4 realiza auditorias na linha de produção do fornecedor e procura trabalhar com ele na solução do problema. Sendo assim, ambas as partes desenvolvem conjuntamente competências técnicas e organizacionais.

#### *8.5.4 Considerações sobre o caso da empresa cliente 4*

Fazer a *tropicalização* e adaptação dos projetos desenvolvidos em centros técnicos de outros países para as condições brasileiras requer, da empresa cliente 4, duplo conhecimento. De um lado, a empresa necessita conhecer a tecnologia que será *tropicalizada* ou adaptada e, de outro, ela também precisa conhecer os parâmetros e condições locais que nortearão as mudanças no projeto a ser adaptado. Nessa linha, é mister, para a empresa cliente 4, contar com uma equipe de fornecedores capacitada para contribuir na oferta de soluções tecnológicas eficientes tanto no que concerne à tecnologia em si, quando naquilo que tange aos requisitos de produção.

De acordo com as informações obtidas por meio da entrevista, esse papel é desempenhado principalmente pelos fornecedores do grupo A. Observa-se que, nesse grupo, a empresa cliente 4 também coloca os fornecedores de matéria-prima, tais como usinas. Dele também fazem parte os fornecedores que realizam atividades produtivas complementares às da empresa cliente 4, cujas competências técnicas e organizacionais estão fora do domínio das competências da empresa cliente 4. Com estes últimos fornecedores, há um trabalho conjunto que se inicia já no momento de planejamento do projeto de *tropicalização* do produto, quando eles são convidados a pensar as soluções juntamente com a empresa cliente 4.

Com os fornecedores pertencentes ao grupo B – de itens que equivalem a cerca de 15% do valor total das compras da empresa cliente – e ao grupo C – fornecem itens que equivalem a cerca de 5% do valor total das compras realizadas pela empresa –, a interação manifesta-se por meio do monitoramento do processo produtivo desses fornecedores, os quais têm que seguir as especificações detalhadas e fornecidas pela empresa cliente.

Apesar de a empresa afirmar que a relação com todos os fornecedores é regulada por um contrato padrão, observa-se que, no caso dos fornecedores do grupo A, as especificações técnicas desse contrato são elaboradas a partir de trocas de informações entre cliente e fornecedor. Em alguns casos, o fornecedor chega a definir o preço do produto que vai fornecer.

Os diferentes tipos de relações desenvolvidas pela empresa cliente 4 estimulam tipos distintos de processo de aprendizagem. Com os fornecedores do grupo A, esses processos são interorganizacionais, ocorrendo na interação para desenvolvimento de novo produto *tropicalizado*. Neste caso, a aprendizagem tem conteúdo criativo e contribui para que novas competências técnicas e

organizacionais sejam desenvolvidas por ambas as partes. Tais competências são específicas à relação.

Com os fornecedores dos grupos B e C, ocorrem processos de aprendizagem intraorganizacionais. Observa-se que a aprendizagem dos fornecedores e empresa cliente 4 acontece na relação, mas não é específica a ela. Em outras palavras, a aprendizagem pode se desenvolver com qualquer outro fornecedor que se adapte aos requisitos técnicos, organizacionais e comerciais colocados pela empresa cliente. Para os fornecedores, o conteúdo desse conhecimento é adaptativo, pois eles recebem instruções detalhadas e a elas devem adaptar seus processos produtivos. A empresa cliente 4 desenvolve, nesse tipo de relacionamento, uma aprendizagem de mecanismos de coordenação para relações que tenham as mesmas características. O Quadro 7, a seguir, sintetiza as evidências trazidas pelo caso da empresa cliente 4 no que tange às relações cliente-fornecedor por ela estabelecidas.

**Quadro 7 – Evidências das relações cliente-fornecedor na empresas cliente 4**

Dimensão de análise	Fornecedor do grupo A	Fornecedor do grupo B	Fornecedor do grupo C
Fundamental	<p>1 – Produto estratégico</p> <p>2 – Produtos cuja participação no valor total das compras da empresa é da ordem de 80%.</p> <p>3 – Poucos fornecedores no mercado.</p> <p>4 – Fornecedor quase único.</p> <p>5 – Fornecedor destaca-se pela competência técnica (pode ser superior a da empresa cliente 4), financeira e organizacional.</p> <p>6 – Empresas fornecedoras nacionais ou globais.</p>	<p>1 – Produto considerado de nível intermediário.</p> <p>2-Produto cuja participação no valor total das compras da empresa é da ordem de 15% deste total.</p> <p>3 – Empresas fornecedoras regionais ou locais.</p>	<p>1 – Produto considerado <i>commodity</i>.</p> <p>2 – Produto cuja participação no valor total das compras da empresa é da ordem de 5% deste total.</p> <p>3 – Empresas fornecedoras regionais ou locais.</p>
Contratual	<p>1 – Há contratos com especificações técnicas e comerciais claras. A lei é igual para todos, mas há flexibilidade.</p> <p>2 – Fornecedor elabora, conjuntamente com a cliente, os requisitos contratuais.</p> <p>3 – Fornecedor resiste a mudanças nos requisitos contratuais e pode determinar o preço do produto fornecido.</p>	<p>1 – Há contratos com especificações técnicas e comerciais claras. A lei é igual para todos, mas há flexibilidade. A empresa procura ajudar o fornecedor.</p> <p>2 – Fornecedor executa especificações do contrato e não as elabora conjuntamente com a empresa cliente 4.</p> <p>3 – Negociações são mais fáceis de serem feitas.</p>	<p>1 – Há contratos com especificações técnicas e comerciais claras. A lei é igual para todos, mas há flexibilidade. A empresa procura ajudar o fornecedor.</p> <p>2 – Fornecedor executa especificações do contrato e não as elabora conjuntamente com a empresa cliente.</p> <p>3 – Negociações são mais fáceis de serem feitas.</p>
Aprendizagem	<p>1 – Fornecedor participa do desenvolvimento do projeto e produto (tropicalização ou adaptação).</p> <p>2 – Processo de aprendizagem interorganizacional, decorrente da troca de informações entre cliente e fornecedor.</p> <p>3 – Geração de novo produto específico às características do mercado nacional.</p>	<p>1 – Fornecedor recebe projeto e especificações detalhadas da empresa cliente 4.</p> <p>2 – Processo de aprendizagem intraorganizacional em que a atividade do fornecedor é aprimorada pelo monitoramento realizado pela empresa cliente 4.</p> <p>3 – Processo de aprendizagem adaptativo para o fornecedor, pois este se adapta aos requisitos da empresa cliente 4.</p> <p>4 – Empresa cliente 4 aprimora mecanismos de coordenação e também desenvolve aprendizagem intraorganizacional.</p> <p>5 – Conhecimentos desenvolvidos são genéricos.</p>	<p>1 – Fornecedor recebe projeto e especificações detalhadas da empresa cliente 4.</p> <p>2 – Processo de aprendizagem intraorganizacional em que a atividade do fornecedor é aprimorada pelo monitoramento realizado pela empresa cliente 4.</p> <p>3 – Processo de aprendizagem adaptativo para o fornecedor, pois este se adapta aos requisitos da empresa cliente 4.</p> <p>4 – Empresa cliente 4 aprimora mecanismos de coordenação e também desenvolve aprendizagem intraorganizacional.</p> <p>5 – Conhecimentos desenvolvidos são genéricos.</p>

Considerando os tipos de relação cliente-fornecedor propostos na estrutura teórica desenvolvida neste trabalho, pode-se afirmar que a empresa cliente 4 estabelece relações comerciais com os fornecedores classificados nos grupos B e C. Com os fornecedores pertencentes ao grupo A, ela desenvolve relações cooperativas empreendedoras.

## **8.6 Relações cliente-fornecedor na perspectiva de empresas clientes**

Os quatro casos das empresas clientes apresentados acima serão agora analisados em conjunto. Os quadros 8, 9 e 10 trazem, respectivamente, os fatores destacados pelas empresas quanto às dimensões fundamental, contratual e de aprendizagem para cada tipo de relação cliente-fornecedor estabelecida.

### *8.6.1 Considerações sobre a dimensão fundamental nas relações estabelecidas pelas quatro empresas clientes*

A possibilidade de se encontrarem conjuntos de atributos que possibilitam diferenciar fornecedores confirma o pressuposto de que há diferentes tipos de relação de fornecimento numa mesma empresa cliente. Considerando-se a dimensão fundamental para as quatro empresas, observa-se que, subjacente a essas diferentes relações, podem ser encontradas motivações relacionadas à economia dos custos internos de produção, à economia dos custos internos de coordenação e à necessidade de se complementarem competências técnicas.

Cada uma dessas motivações traz fatores que fundamentam a relação, quais sejam, preço do produto fornecido, competência organizacional e competência técnica da empresa fornecedora. Esses fatores fundamentais traduzem-se em sistemas de classificação de fornecedores, os quais são baseados no tipo de



produto fornecido e/ou no conteúdo estratégico da função desempenhada pela empresa fornecedora no processo produtivo da empresa cliente.

Sendo assim, observa-se, no Quadro 8, que todas as quatro empresas destacaram fornecedores de produtos estratégicos ou que realizam função crítica como pertencendo a um grupo especial. Esses fornecedores são de difícil substituição, tanto pela função que desempenham, quanto pelo fato de que há poucas empresas no mercado que consigam reunir suas características.

Para ser considerada um fornecedor estratégico, faz-se necessário que a empresa fornecedora tenha competência técnica reconhecida pelo cliente. Essa competência decorre da experiência do fornecedor e de suas capacidades tecnológica, organizacional e financeira. As evidências levantadas em cada caso levam a concluir que empresas fornecedoras com essas características são empresas de grande porte, com abrangência de mercados global e nacional.

**Quadro 8 – Evidências apresentadas pelas quatro empresas clientes para a dimensão causal**

<b>DIMENSÃO FUNDAMENTAL</b>			
<b>EMPRESA/FORNECEDOR</b>	<b>Fornecedores que desenvolvem tecnologia</b>	<b>Fornecedores que investem em manufatura</b>	<b>Fornecedores de <i>commodities</i> e de fácil substituição</b>
EMPRESA CLIENTE 1	1 – Produto estratégico. 2 – Poucos fornecedores no mercado. 3 – Fornecedor destaca-se pelo conhecimento técnico	1 – Produto estratégico. 2 – Poucos fornecedores no mercado. 3 – Fornecedor destaca-se pela capacidade de investimento em manufatura.	1 – Produto não-estratégico. 2 – Disponibilidade de fornecedores no mercado.
EMPRESA CLIENTE 2	<b>Fornecedores de matérias-primas</b>	<b>Fornecedores de Produtos metálicos</b>	
	1 – Produto estratégico. 2 – Fornecedor destaca-se pelo conhecimento das características físicas do produto e das possibilidades de otimização do uso.	1 – Produto estratégico. 2 – Fornecedor destaca-se pelo conhecimento técnico do produto e pela capacidade de realizar investimentos em capacitação tecnológica.	
EMPRESA CLIENTE 3	<b>Fornecedor que realiza funções críticas</b>	<b>Fornecedores de atividades complementares, forjados e injetados</b>	<b>Fornecedor de produtos commoditizados</b>
	1 – Fornecedor realiza função crítica. 2 – Fornecedor destaca-se pelo tempo de fornecimento e pela competência técnica. 3 – É fornecedor único.	1 – Fornecedor realiza função complementar. 2 – Fornecedor se destaca pelo tempo de fornecimento e pela competência técnica. 3 – Fornecedor atende requisitos comerciais e técnicos relacionados à qualidade do produto fornecido. 4 – Fornecedor pode ser substituído por outros fornecedores. 5 – Fornecedor de tecnologia difundida.	1 – Ao fornecedor e à empresa cliente 3 interessam critérios comerciais (volume, preço, prazo de entrega). 2 – Fornecedor tem histórico de fornecimento com a empresa e atende os requisitos comerciais 3 – Fornecedor pode ser substituído por outros fornecedores.
EMPRESA CLIENTE 4	<b>Fornecedor do grupo A</b>	<b>Fornecedor do grupo B</b>	<b>Fornecedor do grupo C</b>
	1 – Produto estratégico. 2 – Produtos cuja participação no valor total das compras da empresa é da ordem de 80% desse total. 3 – Poucos fornecedores no mercado. 4 – Fornecedor quase único. 5 – Fornecedor destaca-se pela competência técnica (pode ser superior a da empresa cliente 4), financeira e organizacional. 6 – Empresas fornecedoras nacionais ou globais.	1 – Produto considerado de nível intermediário. 2 – Produto cuja participação no valor total das compras da empresa é da ordem de 15% deste total. 3 – Empresas fornecedoras regionais ou locais.	1 – Produto considerado <i>commodity</i> . 2 – Produto cuja participação no valor total das compras da empresa é da ordem de 5% desse total. 3 – Empresas fornecedoras regionais ou locais.

### 8.6.2 Considerações sobre a dimensão contratual nas relações estabelecidas pelas quatro empresas clientes

No que tange à estruturação das relações cliente-fornecedor, os quatro casos mostram que o contrato não é o instrumento estruturante da relação. Quando existem contratos – casos das empresas cliente 1 e 4 –, verifica-se que estes têm o papel de meio de transmissão das especificações técnicas e comerciais necessárias ao desenvolvimento da relação. Observa-se ainda que esses contratos são abertos e do tipo evolutivo, ou seja, procuram se adaptar a mudanças que ocorram na relação. Vale salientar que eles também não são utilizados como mecanismo de pressão mesmo quando há desacordo entre as partes. No caso da empresa cliente 1, além dos contratos, aparecem também cartas de confidencialidade, que visam garantir o sigilo do fornecedor quanto a informações consideradas confidenciais pelo cliente.

Chama atenção o fato de que, nos dois casos em que os contratos ocorrem, as empresas são filiais de multinacionais. A empresa nacional e a *joint venture*, cuja participação de capital nacional é superior à de capital estrangeiro, não utilizam contratos como instrumentos para orientar a coordenação da relação. As relações são informais, sendo utilizadas ordens de compra, observando-se que o comprometimento do fornecedor está ancorado na reputação da empresa cliente e na reputação que ele adquire participando de sua base de fornecimento. O Quadro 9 reúne as evidências encontradas nos quatro casos para a dimensão contratual.

**Quadro 9 – Evidências apresentadas pelas quatro empresas clientes para a dimensão contratual**

DIMENSÃO CONTRATUAL			
EMPRESA/FORNECEDOR	Fornecedores que desenvolvem tecnologia	Fornecedores que investem em manufatura	Fornecedores de <i>commodities</i> e de fácil substituição
EMPRESA CLIENTE 1	<p>1 – Contratos abertos.                      2 – Negociação olho-no-olho.                      3 – Cartas de confidencialidade são assinadas.                      4 – Estabelecido preço-meta, se a empresa não conhece a tecnologia.</p>	<p>1 – Contratos abertos.                      2 – Negociação olho-no-olho.                      3 – Cartas de confidencialidade são assinadas.                      4 – Empresa cliente conhece tecnologia, portanto empresa fornecedora deve mostrar planilha de custos à cliente.</p>	<p>1 – Contratos abertos.                      2 – Negociação feita simultaneamente com todos os fornecedores, ou seja, <i>todo mundo no auditório</i>.</p>
EMPRESA CLIENTE 2	<b>Fornecedores de matérias-primas</b>	<b>Fornecedores de produtos metálicos</b>	
	<p>1 – Relações freqüentes.                      2 – Há um grupo definido.                      3 – Não há contratos.</p>	<p>1 – Relações freqüentes.                      2 – Há um grupo definido.                      3 – Não há contratos, mas a empresa cliente 2 compromete-se a comprar toda a produção do fornecedor, de modo que esta não seja passada para empresas concorrentes.</p>	
EMPRESA CLIENTE 3	<b>Fornecedor que realiza funções críticas</b>	<b>Fornecedores de atividades complementares, forjados e injetados</b>	<b>Fornecedor de produtos commoditizados</b>
	<p>1 – Não há contratos ou outros documentos.                      2 – Acordos são garantidos no <i>fio do bigode</i>.</p>	<p>1 – Não há contratos ou outros documentos.                      2 – Acordos são garantidos no <i>fio do bigode</i>.</p>	<p>1 – Não há contratos ou outros documentos.                      2 – Acordos são garantidos no <i>fio do bigode</i>.</p>
EMPRESA CLIENTE 4	<b>Fornecedor do grupo A</b>	<b>Fornecedor do grupo B</b>	<b>Fornecedor do grupo C</b>
	<p>1 – Há contratos com especificações técnicas e comerciais claras. A lei é igual para todos, mas há flexibilidade.                      2 – Fornecedor elabora, conjuntamente com a cliente, os requisitos contratuais.                      3 – Fornecedor resiste a mudanças nos requisitos contratuais e pode determinar o preço do produto fornecido.</p>	<p>1 – Há contratos com especificações técnicas e comerciais claras. A lei é igual para todos, mas há flexibilidade. A empresa procura ajudar o fornecedor.                      2 – Fornecedor executa especificações do contrato e não as elabora conjuntamente com a empresa cliente.                      4                      3 – Negociações são mais fáceis de serem feitas.</p>	<p>1 – Há contratos com especificações técnicas e comerciais claras. A lei é igual para todos, mas há flexibilidade. A empresa procura ajudar o fornecedor.                      2 – Fornecedor executa especificações do contrato e não as elabora conjuntamente com a empresa cliente.                      3 – Negociações são mais fáceis de serem feitas.</p>

### *8.6.3 Considerações sobre a dimensão da aprendizagem nas relações estabelecidas pelas quatro empresas clientes*

Em todos os tipos de relação, há desenvolvimento de processos de aprendizagem ou interorganizacionais, ou intraorganizacionais. No primeiro caso, esses processos dependem da relação e ocorrem com participação conjunta de cliente e fornecedor, seja durante o desenvolvimento do projeto do produto, seja durante o desenvolvimento do processo produtivo. No segundo caso, a relação também é o estimulador do processo, mas este ocorre sem que fornecedor e cliente estejam trabalhando conjuntamente. Em outras palavras, esses processos ocorrem internamente em cada empresa. Os fornecedores aprimoram e aprofundam sua competência técnica e podem utilizar esse conhecimento em outras relações de fornecimento com outros clientes. Já nas empresas clientes, ocorre aprimoramento de mecanismos de coordenação, os quais também podem ser utilizados com outros fornecedores.

Os processos de aprendizagem desenvolvidos nas relações com os fornecedores de produtos estratégicos ou que realizam funções críticas para a empresa cliente caracterizam-se por ser interorganizacionais, dependendo fortemente da interação entre cliente e fornecedor. Além de reforçarem as competências técnicas já existentes nas empresas, tais processos favorecem a criação de novas competências técnicas e organizacionais. A elaboração de um conhecimento novo decorre do trabalho conjunto, realizado por equipes formadas por profissionais da empresa cliente e da empresa fornecedora, que discutem e estabelecem parâmetros para o projeto e produção de um novo componente.

Em outros casos, os processos de aprendizagem também são interorganizacionais, pois ocorrem na interação entre cliente e fornecedor, mas verifica-se que o fornecedor não desenvolve, com o cliente, um novo produto ou processo. Ele recebe o projeto pronto e utiliza sua competência técnica na

adaptação do seu processo produtivo aos requisitos técnicos e comerciais requeridos pelo cliente. O fornecedor reforça sua base de competência e desenvolve um conhecimento considerado adaptativo.

Como o projeto é do cliente, e este conhece o produto que será desenvolvido, a estabilidade da relação, sua garantia de continuidade e de realização de pedidos futuros dependem fortemente do desempenho do fornecedor no atendimento aos requisitos técnicos, tais como critérios de qualidade, e aos requisitos comerciais. Muito embora, nos casos apresentados, perceba-se que as empresas clientes buscam manter uma relação de longo prazo com esses fornecedores, já que investimentos são feitos por ambas as partes, pode ocorrer a substituição, principalmente se o fornecedor não tiver preços competitivos.

Entre os quatro casos, três empresas descreveram as relações com fornecedores de produtos padronizados, considerados produtos não-estratégicos para as empresas devido à facilidade de obtenção de fontes de fornecimento e ao baixo custo que representam no custo do produto final. Conforme se apreende dos casos, esses fornecedores são pequenas empresas, locais. As empresas clientes afirmaram desenvolver, com esses fornecedores, relações de longo prazo, apesar de eles serem de fácil substituição e de se ter mais de um fornecedor por produto padronizado. A estratégia de ter fonte múltipla de fornecimento para esses produtos visa tanto garantir o volume, como fomentar a concorrência com base no preço do produto.

Com os fornecedores considerados não-estratégicos, há o desenvolvimento de processos de aprendizagem intraorganizacionais. Esses processos ocorrem dentro das empresas cliente e fornecedora e independem de uma relação específica, já que se trata do fornecimento de produtos padronizados. O conhecimento que as empresas adquirem é genérico e pode ser empregado em qualquer outra relação de fornecimento.

**Quadro 10 – Evidências apresentadas pelas quatro empresas clientes para a dimensão da aprendizagem**

<b>DIMENSÃO DA APRENDIZAGEM</b>			
<b>EMPRESA/ FORNECEDOR</b>	<b>Fornecedores que desenvolvem tecnologia</b>	<b>Fornecedores que investem em manufatura</b>	<b>Fornecedores de <i>commodities</i> e de fácil substituição</b>
EMPRESA CLIENTE 1	<p>1 – Relações de longo prazo. 2 – Troca de informações confidenciais. 3 – Fornecedor especializado. 4- Cliente participa e acompanha sistematicamente o desenvolvimento do projeto do produto e do processo produtivo do produto que será integrado ao motor. 5 – Contatos são freqüentes, ocorrendo durante toda a fase de desenvolvimento. 6 – São formadas equipes interorganizacionais.</p>	<p>1 – Contatos freqüentes para troca de informações técnicas dominadas pelo cliente. 2 – Troca de informações confidenciais. 3 – Fornecedor especializado. Domina o processo produtivo e tem capacidade produtiva. 4 – Cliente conhece o produto, mas não tem capacitação organizacional para gerenciá-lo internamente. Fornecedor mostra planilha de custos para cliente analisar. 5 – Processo de aprendizagem interorganizacional em que cliente acompanha o desenvolvimento do processo produtivo do produto.</p>	<p>1 - Troca de informações técnicas e comerciais. Estas informações são disponibilizadas a todos (no auditório). 2- Cliente conhece produto e processo produtivo (ele ajuda o fornecedor em caso de problemas). 3 – Relações são de longo prazo. 4 – Fornecedores não participam do desenvolvimento do produto.</p>
EMPRESA CLIENTE 2	<p><b>Fornecedores de matérias-primas</b></p> <p>1 – Relação de longo prazo. 2 – Contatos freqüentes para fornecimento de informações para cliente. 3 – Fornecedor não participa do projeto do produto final, nem da elaboração da composição da matéria-prima – liga - utilizada pela empresa cliente 2. 4 – Processos produtivos dissimilares. 5 – Por razões de sigilo industrial, estes fornecedores não podem saber onde e como seus produtos vão ser utilizado pela empresa cliente 2. 6 – Processo de aprendizagem intraorganizacional, ocorrendo na empresa cliente 2.</p>	<p><b>Fornecedores de Produtos metálicos</b></p> <p>1 – Relação de longo prazo. 2 – Contatos freqüentes para troca de informações entre fornecedor e cliente. 3 – Fornecedor participa do projeto do produto final, de modo a poder adaptar seu produto ao produto do cliente. 4 – Há troca de informações sobre aspectos dimensionais e de características físicas do produto fornecido. 5 – Processo de aprendizagem conjunta e interorganizacional, em que fornecedor adapta-se aos requisitos técnicos e comerciais da empresa cliente 2.</p>	
EMPRESA CLIENTE 3	<p><b>Fornecedor que realiza funções críticas</b></p> <p>1 – Fornecedor desenvolve projetos de peças e componentes juntamente com a empresa cliente 3. 2 – Fornecedor participa das reuniões com os clientes da empresa e é solicitado quanto a sugestões técnicas. 3 – Fornecedor e empresa cliente 3 desenvolvem processos de aprendizagem interorganizacional com geração de novas competências técnicas e organizacionais.</p>	<p><b>Fornecedores de atividades complementares, forjados e injetados</b></p> <p>1 – Fornecedor recebe instruções detalhadas, técnicas e comerciais, da empresa cliente 3. 2 – Fornecedor e empresa cliente 3 desenvolvem processo de aprendizagem interorganizacional, pois empresa desenvolve o fornecedor. Essa aprendizagem é de natureza adaptativa para o fornecedor. O mecanismo de coordenação é o ativo quase-específico à relação. O conhecimento técnico pode ser utilizado com outros clientes.</p>	<p><b>Fornecedor de produtos commoditizados</b></p> <p>1 – Fornecedor recebe instruções comerciais detalhadas da empresa cliente 3. 2 – Relações são freqüentes. 3 – Fornecedor e empresa cliente 3 desenvolvem processo de aprendizagem intraorganizacional. Empresa cliente 3 aprende a coordenar a relação. Fornecedor aprende a manter a relação de fornecimento. Conhecimento desenvolvido pode ser utilizado com outros clientes.</p>
EMPRESA CLIENTE 4	<p><b>Fornecedor do grupo A</b></p> <p>1 – Fornecedor participa do desenvolvimento do projeto e produto (tropicalização ou adaptação). 2 – Processo de aprendizagem interorganizacional, decorrente da troca de informações entre cliente e fornecedor. 3 – Geração de novo produto específico às características do mercado nacional.</p>	<p><b>Fornecedor do grupo B</b></p> <p>1 – Fornecedor recebe projeto e especificações detalhadas da empresa cliente 4. 2 – Processo de aprendizagem intraorganizacional em que a atividade do fornecedor é aprimorada pelo monitoramento realizado pela empresa cliente 4. 3 – Processo de aprendizagem adaptativo para o fornecedor, pois este se adapta aos requisitos da empresa cliente 4. 4 – Empresa cliente 4 aprimora mecanismos de coordenação e também desenvolve aprendizagem intraorganizacional. 5 – Conhecimentos desenvolvidos são genéricos.</p>	<p><b>Fornecedor do grupo C</b></p> <p>1 – Fornecedor recebe projeto e especificações detalhadas da empresa cliente 4. 2 – Processo de aprendizagem intraorganizacional em que a atividade do fornecedor é aprimorada pelo monitoramento realizado pela empresa cliente 4. 3 – Processo de aprendizagem adaptativo para o fornecedor, pois este se adapta aos requisitos da empresa cliente 4. 4 – Empresa cliente 4 aprimora mecanismos de coordenação e também desenvolve aprendizagem intraorganizacional. 5 – Conhecimentos desenvolvidos são genéricos.</p>

## 8.7 Considerações finais sobre os casos das empresas clientes

A descrição e análise dos casos das empresas clientes permitiram verificar-se a existência de padrões de configuração de relacionamento cliente-fornecedor para empresas diferentes. O Quadro 11 mostra a classificação das relações de fornecimento em cada empresa.

**Quadro 11 – Classificação das relações cliente-fornecedor das empresas cliente**

<b>Tipo de Relação</b>	<b>Comercial</b>	<b>Cooperação Adaptativa</b>	<b>Cooperação Empreendedora</b>
Empresa Cliente 1	Fornecedores de <i>commodities</i> e de fácil substituição	Fornecedores que investem em manufatura	Fornecedores que desenvolvem tecnologia
Empresa Cliente 2	Fornecedores de matérias-primas	Fornecedores de produtos metálicos	não se verifica
Empresa Cliente 3	Fornecedor de produtos commoditizados	Fornecedores de atividades complementares, tais como componentes forjados e injetados	Fornecedor que realiza funções críticas
Empresa Cliente 4	Fornecedores dos grupos B e C	não se verifica	Fornecedores do grupo A

Tendo-se a estrutura teórica elaborada neste trabalho como referência para a análise dos casos, observa-se que as empresas desenvolvem relações comerciais com os fornecedores de produtos padronizados ou de matéria-prima. No primeiro caso, verifica-se a economia de custos de produção como fator motivador da relação. Já no caso dos fornecedores de matéria-prima, o motivador é a competência técnica específica do fornecedor e o fato de este realizar um processo dissimilar àquele realizado na empresa cliente.

Também verificou-se o desenvolvimento de relações de cooperação adaptativas, em que os fornecedores têm competência técnica reconhecida pelo mercado, trabalham com tecnologia difundida, recebem projeto da empresa cliente e têm competência organizacional para desenvolver o processo produtivo. Ademais, apresentam capacitação financeira para investir nesse processo de forma a atender os requisitos técnicos e comerciais colocados pela cliente.



Relações de cooperação empreendedora ocorrem com fornecedores que desenvolvem tecnologia para as empresas clientes. Esses fornecedores são empresas globais, com competência técnica reconhecida, e participam do projeto do produto da empresa cliente.

A análise de cada configuração com base na estrutura teórica desenvolvida nesta tese evidencia a necessidade de se considerarem, em conjunto, as dimensões constitutivas de uma relação cliente-fornecedor, principalmente as dimensões fundamental e de aprendizagem, pois percebe-se haver relação entre os fatores que fundamentam a relação e as possibilidades de desenvolvimento de processo de aprendizagem interorganizacional ou intraorganizacional.

Os fornecedores de produtos estratégicos ou que realizam funções críticas desenvolvem processos de aprendizagem interorganizacionais em que competências técnicas e organizacionais são criadas e/ou aprofundadas. No primeiro caso, a aprendizagem pode ser considerada de caráter criativo, e os fornecedores realizam atividades cuja base técnica está fora do domínio das competências da empresa cliente. No segundo caso, a aprendizagem é de caráter adaptativo, e os fornecedores produzem um produto conhecido pela empresa cliente, mas não por ela desenvolvido, porque isso requeriria investimentos elevados para organizar internamente a produção desse produto. Ambos os tipos de aprendizagem geram ativos físicos e relacionais específicos à relação.

Os fornecedores considerados não-estratégicos também desenvolvem processos de aprendizagem intraorganizacionais, em que empresas fornecedoras aprofundam suas competências técnicas e empresas clientes aprimoram mecanismos de coordenação. Esses processos de aprendizagem não geram ativos específicos à relação, sendo que o fornecedor é considerado facilmente substituível.

O conhecimento adquirido por fornecedores e cliente pode ser utilizado em outras relações de fornecimento que apresentem as mesmas características.

No capítulo que segue, serão discutidos quatro casos de empresas analisadas na posição de empresas fornecedoras. Essa análise também tem como referência a estrutura teórica proposta neste trabalho. No caso das empresas fornecedoras, ele será utilizado para indicar, a partir das características de relacionamento que essas empresas estabelecem com seus principais clientes, o tipo de configuração de relacionamento adequado à empresa em foco, qual seja: relação comercial, relação cooperativa adaptativa ou relação cooperativa empreendedora.

## **9 ANÁLISE DOS CASOS: EMPRESAS FORNECEDORAS**

### **9.1 Introdução**

Os quatro casos descritos e analisados neste capítulo abordam as relações cliente-fornecedor considerando as empresas na posição de fornecedoras. Vale ressaltar que as empresas aqui apresentadas não necessariamente fornecem seus produtos para as empresas clientes analisadas no capítulo anterior.

Novamente, para cada caso, será feito um breve histórico da empresa fornecedora, com o intuito de contextualizá-la na indústria automotiva. Na seqüência, serão descritas as relações que essas empresas estabelecem com seus principais clientes. As relações serão analisadas a partir das dimensões fundamental, contratual e de aprendizagem. A partir dessa análise, cada fornecedor será classificado como adequado a empreender relações comerciais, de cooperação adaptativa ou de cooperação empreendedora. Conforme colocado no capítulo sobre a metodologia, a utilização da estrutura teórica de análise em empresas fornecedoras tem por objetivo apontar as vantagens competitivas do fornecedor quando classificado numa configuração, bem como orientar processos de capacitação caso o fornecedor deseje atuar em um outro tipo de configuração de relação cliente-fornecedor.

### **9.2 Empresa fornecedora 1**

A empresa fornecedora 1 é nacional, tendo sido fundada ao término do século XIX. No início de suas atividades, seus produtos eram voltados para o setor

de implementos agrícolas. Na década de 60, ela passou a atuar no mercado de autopeças, fabricando peças fundidas e usinadas para caminhões e máquinas agrícolas.

Localizada em Bento Gonçalves e tendo 520 funcionários, a empresa fornecedora 1 tem como principais produtos tambores de freio – produto considerado carro-chefe do seu faturamento – e cubos de roda. Entre seus principais clientes, estão sistemistas de montadoras de caminhão, montadoras de caminhões e montadoras de máquinas agrícolas e de implementos rodoviários. Seus produtos são exportados com regularidade para países como Alemanha, Estados Unidos, Indonésia, Chile, Argentina, Uruguai, Paraguai e México.

Ela também atua no mercado de reposição, muito embora sua participação nesse mercado venha se reduzindo gradativamente. O mercado de reposição foi usado durante certo tempo como absorvedor do excedente da produção de tambores de freio, o que acontecia devido a indivisibilidades técnicas do processo (capacidade do forno). Além desse aspecto, vale salientar que a venda no mercado de reposição diminuiu a dependência da empresa em relação às suas clientes principais, muito embora as peças vendidas nesse mercado tenham um preço menor, o que leva a empresa a reduzir sua participação nele.

De acordo com as informações obtidas na empresa, a complexidade tecnológica da fabricação de tambores de freio está na técnica de se preparar o metal líquido e no controle de parâmetros tais como composição, refino e tratamento do metal, o que confere características especiais ao produto. São os controles do processo que garantem estruturas de material diferentes, as quais afetam o desempenho técnico e garantem o diferencial da empresa. Segundo as palavras do engenheiro de processo da empresa:

[...] você pode ter duas composições químicas iguais, e o resultado sair diferente, tanto que o tambor de freio feito aqui e em outras [empresas concorrentes], todos eles são de 3.500 [especificação técnica da SAE], só que um dura mais que o outro... por que tem estas diferença? É o diferencial técnico que tem no processo... nós vendemos 30% a 40% mais caro que a concorrência... (fonte: pesquisa de campo, outubro, 2003).

Para assegurar esse diferencial técnico, além da estrutura física, a empresa fornecedora 1 conta com a assessoria de um especialista, doutor em Metalurgia, que dá consultoria mensal à empresa quanto ao desenvolvimento e análise dos elementos residuais do processo.

### *9.2.1 Dimensão fundamental*

A empresa fornecedora 1 recebe os projetos de produtos de seus clientes e desenvolve o processo de fabricação. Seu principal cliente – uma montadora gaúcha de máquinas agrícolas – recebe 30% do volume de sua produção de peças metálicas. Os demais 70% do volume de produção são divididos entre montadoras e sistemistas de montadoras de caminhão. Destes 70%, 40% do volume de produção vão para duas montadoras de veículos pesados – 20% para cada uma –, e 30% são distribuídos entre os demais clientes. A relação com a principal cliente já dura cerca de 40 anos. Para esta empresa, são fornecidos em torno de 300 itens diferentes.

Alguns aspectos chamam atenção na configuração do mercado da empresa fornecedora 1. Este se mostra dividido entre grandes empresas, e não se constata a dependência da empresa em relação a um único cliente. Em outras palavras, a empresa fornecedora 1 tem um conjunto de clientes importantes, mesmo que ela destaque um deles pela longevidade da relação.

A reputação de seus produtos no mercado, respaldada pela manutenção de relações de longo prazo e o fato de a empresa exportá-los para mercados concorridos e exigentes tais como Alemanha e EUA são evidências da competência

técnica que ela possui. Em 2002, a empresa fornecedora 1 recebeu o prêmio de melhor fornecedor do ano de uma empresa cliente, esta um dos maiores fabricantes mundiais de eixos. No Brasil, ela é a única fundição homologada para fornecer tambores de freio para os caminhões de uma montadora européia. No mundo, há apenas três fundições homologadas por essa montadora, uma situada na Suécia e a outra, na França.

Além desses aspectos, os investimentos em novas máquinas, na instalação de outras unidades e na ampliação daquelas já existentes são indicadores da consolidação da empresa no mercado, o que se traduz pelo aumento da demanda de seus produtos. A diversificação do *mix* de produtos e a busca de novos mercados de fora do País indicam esforços no sentido de flexibilizar a produção, ampliar o escopo de suas ofertas e internacionalizar-se, experimentando outros padrões de concorrência além daqueles do mercado nacional.

A opção por reduzir sua participação no mercado de reposição, focando seus negócios em relações com clientes específicos, é um aspecto que deve ser compreendido como escolha por uma forma de capacitação tecnológica mais direta, advinda de trocas de informações técnicas direcionadas. Há que se salientar também que esse tipo de relação tem conteúdo mais exigente do que naquelas em que o produto é colocado diretamente no mercado.

Se considerado o produto, a própria empresa reconhece não se tratar de um componente estratégico para as montadoras. Isso pode ser mais bem ilustrado nas palavras do engenheiro de processo:

[...] aquilo [tambores de freio] não é uma coisa vital como uma bomba injetora é vital para o processo... vital é assim... se eu [montadora] não conseguir comprar a bomba injetora da Bosch, eu não vou comprar noutro fabricante... normalmente, estes negócios são muito restritos... tem quatro ou cinco [fornecedores de bomba injetora]. Agora, se ela [a montadora] não conseguir comprar o tambor de freio daqui, ela vai pedir para a Suécia mandar... Detroit mandar, Alemanha mandar... quer dizer, no momento em

que ela quer segurar o preço baixo, ela te ameaça a fazer ele [tambor de freio] fora... (fonte: pesquisa de campo, outubro, 2003).

Apesar de os produtos fabricados pela empresa fornecedora 1 poderem ser fabricados por outras empresas e terem seus projetos desenvolvidos pelos clientes, a competência técnica do processo produtivo é de domínio da empresa fornecedora. Mesmo não sendo um produto estratégico, os tambores de freio são itens de segurança para o veículo e, portanto, demandam capacitações técnica e financeira das empresas que os produzem, o que reduz o número de fornecedores disponíveis no mercado e que atendam a tais características.

### *9.2.2 Dimensão contratual*

A empresa fornecedora 1 tem relações contratuais com dois de seus clientes, que são as montadoras de caminhão. Segundo informações obtidas da entrevista sobre a estruturação da relação contratual com uma destas montadoras, a decisão de propor o contrato partiu do cliente.

Nesse contrato, há uma cláusula de exclusividade de fornecimento, o que dá garantias de fornecimento regular à empresa. Além desse aspecto, o documento também assegura, à montadora, a propriedade intelectual da formulação do material utilizado em seus tambores, evitando que a empresa fornecedora 1 torne-se sua concorrente no mercado de reposição. A empresa fornece os tambores de freio para o sistemista da montadora e para a montadora.

Além das cláusulas de exclusividade do fornecimento e de sigilo quanto à formulação dos materiais que constituem os tambores, o contrato traz especificações técnicas e comerciais relacionadas às dimensões do tambor, índices de defeitos, multas e duração da relação, sendo este última geralmente igual ao tempo em que a

montadora mantiver os modelos no mercado. Mesmo havendo contratos, a empresa fornecedora 1 não os entende como instrumentos de pressão que possam ser usados pela montadora contra a empresa em caso de desacordos. Nas palavras do entrevistado:

[...] ninguém faz um acordo pensando em discutir em juízo... quebra-se os pratos, para-se a linha, chega a dizer assim: a partir do dia tal você [montadora] vai parar a linha pois não vai ter mais peças... e é parada... não vai acontecer nada... os dois dependem um do outro... (fonte: pesquisa de campo, outubro, 2003).

De acordo com o entrevistado, contratos funcionam em caso de haver problemas técnicos – por exemplo, quando acontece um *recall* –, pois nele estão estabelecidas as especificações e condições técnicas que a empresa deve seguir e as quais podem, caso não sejam seguidas, comprometer o desempenho da peça. Questões como preço são geralmente deixadas em aberto. Conforme o entrevistado:

[...] Ele [o contrato] está muito mais voltado à questão do sigilo, à questão técnica de problemas, à questão de melhoria de qualidade do que à relação comercial... porque a relação comercial, ela também não tem aquela definição de parâmetros... tu não tem assim uma política bem definida de períodos... conforme vai se desenrolando... as questões... estourou o preços, o teu custo aumentou, todo mundo sabe, porque existem vários indicadores monitorados por nós e por eles... ele [as montadoras] pode até dizer que não vai pagar, mas ele sabe que aumentou... então eles vão adiando ao máximo o acordo, o novo preço, e a gente vai pressionando ao máximo para fechar este acordo... normalmente, estes acordos são com data-base... então agente pega o último reajuste cedido e coloca como sendo o ponto zero e aí vai acumulando outras perdas... (fonte: pesquisa de campo, outubro, 2003).

Segundo o entrevistado, a empresa fornecedora 1 já solicitou aos outros clientes um contrato para fornecimento regular, mas eles não aceitaram. Com o principal cliente, apesar de não haver um contrato escrito, a longevidade da relação possibilita troca de informações e ajuda mútua. Neste caso, a empresa fornecedora 1 chega a dar informações para otimização e desenvolvimento de projetos de processos pelo cliente, mesmo sabendo que não será o fornecedor da peça sobre a



qual foram solicitadas as sugestões. Trata-se de uma relação de troca de favores que extrapola os limites comerciais e entra no campo das relações de amizade desenvolvidas entre as equipes técnicas das duas empresas. No entanto, o entrevistado analisa esse tipo de relação como sendo instável:

[...] a nossa relação pessoal e técnica se fortalece [pela troca de informações]... a relação comercial vem de outra forma... eu posso não ganhar aquele que eu [empresa 1] fiz, mas ganho outro... eu ganhei a confiança, a relação... da próxima vez que eu precisar de alguma coisa, ele [cliente] vai me favorecer... só que estas relações são muito frágeis... porque a relação comercial, a negociação, pode romper todas estas relações... (fonte: pesquisa de campo, outubro, 2003).

A não-existência de contratos com os demais clientes não deixa de constituir um problema para a empresa fornecedora 1, que faz investimentos com base num histórico de fornecimento. Isso acaba por dificultar o planejamento e o controle da capacidade produtiva da empresa, favorecendo a decisão por uma programação baseada em estoques de produtos acabados, o que pode comprometer o capital de giro da empresa.

Analisando a dimensão contratual para a empresa fornecedora 1, conclui-se que os contratos não são um elemento preponderante na estruturação das relações com suas clientes. Nesse sentido, verifica-se que, quando estes existem, têm como principal papel o de meio de transmissão das informações técnicas e comerciais necessárias para que a empresa fabrique o produto.

### *9.2.3 Dimensão da aprendizagem*

A empresa fornecedora 1 desenvolve seus processos de aprendizagem ao aprimorar o seu processo produtivo a fim de atender às expectativas de seus clientes. Trata-se de um processo de aprendizagem interorganizacional e de conteúdo adaptativo, pois é nas atividades de desenvolvimento do projeto do

processo produtivo, de assistência técnica e de acompanhamento do desempenho das peças por ela fornecidas que a empresa busca os caminhos para sua capacitação contínua.

Outro aspecto que corrobora o caráter adaptativo do processo de aprendizagem é o de que os projetos são fornecidos pelo cliente. Este, por sua vez, desenvolve, juntamente com a empresa fornecedora, o projeto do processo produtivo, o que pode ser exemplificado na homologação da empresa para fabricar tambores de freios para uma das montadoras.

A aprendizagem nas relações de fornecimento da empresa fornecedora 1 contribui para o aprofundamento da competência técnica. Apesar de não haver criação conjunta de produto, há aprimoramentos no processo produtivo da fornecedora, o que ocorre mediante intensa troca de informações entre cliente e fornecedor. Dessa forma a relação consolida-se e gera dependência entre as partes. Tal fato pode ser corroborado pelas informações adquiridas por meio da entrevista, pelas quais se observa haver investimentos em ativos físicos específicos nas relações com as montadoras, para o que contribui a capacitação financeira da empresa fornecedora 1.

A competência técnica e a experiência de atuação no setor metal-mecânico, que pode ser verificada pela própria idade da empresa, são atributos que lhe possibilitam desenvolver relações estáveis e de conteúdo cooperativo com seus clientes.

#### *9.2.4 Considerações sobre o caso da empresa fornecedora 1*

As características das dimensões fundamental, contratual e de aprendizagem indicam que as relações desenvolvidas entre a empresa fornecedora

1 e seus clientes são relações de cooperação adaptativa. Nas relações com as montadoras, a empresa fornecedora 1 fornece um produto de tecnologia difundida, desenvolvendo uma função crítica para o produto final da cliente. Verifica-se a existência de uma relação estável, em que atributos como competência técnica, experiência e capacitações tecnológica, organizacional e financeira favorecem a dependência mútua. Tais relações são reguladas por contratos e levam ao desenvolvimento de processos de aprendizagem interorganizacional de conteúdo adaptativo.

Com a empresa considerada cliente principal, a relação já apresenta contornos diferenciados. Não há contratos, mas a relação é de longo prazo e recorrente, mesmo que o preço pareça ser o fator determinante em alguns momentos, já que é amplo o escopo de produtos fornecidos ao cliente principal. O quadro a seguir contém as principais evidências do caso da empresa fornecedora 1.

**Quadro 12 – Características das relações estabelecidas pela empresa fornecedora 1**

<b>DIMENSÃO DE ANÁLISE</b>	<b>FUNDAMENTAL</b>	<b>CONTRATUAL</b>	<b>APRENDIZAGEM</b>
Empresa fornecedora 1	1 – Empresa tem competência técnica reconhecida. capacitação tecnológica, financeira e organizacional. 2 – Empresa exporta. 3 – Tem <i>mix</i> de produto .diversificado. 4 – Empresa produz item de segurança para o sistema de freios, mas não considera o produto estratégico.	1 – Há contratos apenas com montadoras. 2 – Contratos são meio para transmissão de especificações técnicas e comerciais. 3 – Demais clientes não querem estabelecer relação contratual.	1 – Empresa produz de acordo com os projetos de seus clientes. 2 – Na relação com as montadoras, para fornecimento de tambores de freio, é exigida exclusividade. 3 – Para o demais clientes, pode haver outros fornecedores, mas muda produto. 4 – Empresa desenvolve processos de aprendizagem interorganizacional de conteúdo adaptativo com clientes.

### 9.3 Empresa fornecedora 2

A empresa fornecedora 2, fundada em 1994, é uma empresa nacional e está situada em Novo Hamburgo. Ela tem cerca de 90 funcionários e fabrica produtos de borracha – buchas, amortecedores, anéis de vedação, capa de pivô e rotores. Seus produtos atendem ao mercado nacional, sendo vendidos para os setores automotivo (veículos leves e pesados), eletroeletrônico e alimentício. A empresa também exporta seus produtos para os Estados Unidos e para alguns países da Europa. Os produtos fabricados pela empresa fornecedora 2 têm tecnologia de fabricação difundida, e suas propriedades físico-químicas são estabelecidas pelos clientes. Sua matéria-prima principal, borracha sintética, é fornecida por grandes empresas ou distribuidores e tem preços que variam de acordo com os preços do petróleo. Os demais insumos utilizados pela empresa, tais como insertos metálicos, são comprados de fornecedores indicados pelos clientes.

Por operar com tecnologia difundida, o diferencial da empresa fornecedora 2 está na sua competência técnica. O aprimoramento dessa competência ocorre por meio de parcerias com centros de pesquisa no Brasil, Alemanha e França. É dessa forma que a empresa busca qualificar e aprimorar seu processo produtivo. As parcerias possibilitam redução dos custos de produção da empresa, pois facilitam a realização de testes e ensaios solicitados pelos clientes, os quais são feitos nas dependências de laboratórios parceiros. Como exemplo, cita-se a parceria estabelecida entre a empresa fornecedora 2 e o Centro Tecnológico de Polímeros SENAI–CETEPO, onde são realizados testes e ensaios para alguns produtos fabricados por esta fornecedora.

### 9.3.1 Dimensão Fundamental

A empresa fornecedora 2 desenvolve seus produtos de acordo com os projetos de seus clientes, não elaborando seus próprios projetos. No mercado automotivo, ela fornece seus produtos para sistemistas de montadoras. Com base na entrevista realizada na empresa, observa-se que o preço é o principal fator ganhador de pedido, ao mesmo tempo em que instrumento de pressão utilizado pelos clientes. A facilidade com que estes últimos podem recorrer a outras fontes de fornecimento e o quanto isso compromete o desenvolvimento de relações estáveis podem ser apreendidos deste trecho da entrevista:

[...] Parceria... a gente vê como bem complicado... A questão do preço que é muito apertado... quando vamos aumentando o preço, o cliente liga e diz que vai comprar com a China, então baixamos o preço. (fonte: pesquisa de campo).

Corroborando a afirmação de que o preço é um fator importante e, em alguns casos, definidor das relações estabelecidas pela empresa fornecedora 2, está a participação da empresa em leilões realizados pela Internet. Esta, aliás, foi a porta de entrada da empresa no mercado internacional. Segundo a entrevista,

[...] eles [clientes] nos mandaram um *software*, pois, em um horário, haveria um leilão em que a [empresa fornecedora 2] estaria concorrendo com empresas chinesas, alemães, americanas e holandesas (15 empresas). Então as empresas foram dando os preços, e somente a empresa da China não participava. Quando foi dado o menor valor, os chineses baixaram o preço e ganharam, mas nós ligamos para a empresa nos EUA, e eles nos informaram que a empresa chinesa só fornecia para eles e não participava dos leilões. Então, nós ganhamos o leilão por um pouco de sorte, foi quando fechamos o pacote e duplicamos a empresa. Isso foi há três anos atrás. Agora, nós estamos mais acostumados com o leilão pela Internet... (fonte: pesquisa de campo).

Apesar de enfatizar o preço de seu produto como fator determinante nas relações com os clientes, o esforço de capacitação realizado pela empresa fornecedora 2, é outro aspecto importante para a consolidação dessas relações, já que a

empresa trabalha com tecnologia difundida, podendo ser facilmente substituída por outro fornecedor, conforme se apreende dos fragmentos da entrevistas citados acima.

### *9.3.2 Dimensão contratual*

As relações entre a empresa fornecedora 2 e seus clientes são mediadas por contrato, o qual é elaborado após a empresa enviar a cotação do produto aos clientes. Nesses contratos, estão detalhados critérios técnicos e comerciais, tais como quantidades de peças a serem fornecidas, preço e condições de reajuste e especificações sobre ferramental, tempo de vida, molde e a quem cabe pagar os custos do ferramental utilizado. Quando é o cliente quem paga esse custo, ele tem exclusividade sobre o uso da ferramenta.

A duração da relação é determinada pelo número de peças ou pela vida útil do produto do cliente. Não foi relatada, durante a entrevista, qualquer situação de conflito entre a empresa fornecedora 2 e seus clientes, na qual o contrato pudesse ser utilizado como instrumento de pressão por qualquer uma das partes. Assim como no caso da empresa fornecedora 1, o papel do contrato nas relações de fornecimento da empresa fornecedora 2 é o de meio de transmissão de informações sobre especificações técnicas e comerciais.

### *9.3.3 Dimensão da aprendizagem*

Os processos de aprendizagem nas relações de fornecimento estabelecidas pela empresa fornecedora 2 são interorganizacionais e desenvolvem-se pela interação entre seu departamento de engenharia e o de seus clientes para troca de informações técnicas. Esses processos têm conteúdo adaptativo, pois visam ao atendimentos das especificações técnicas colocadas pelos clientes.

A fabricação dos componentes de borracha inicia-se com base nos desenhos fornecidos pelos clientes, nos quais constam requisitos de matéria-prima, resistência e especificações dimensionais. A partir dessas informações, a empresa fornecedora 2 desenvolve as ferramentas e indica o material que deverá atender às necessidades do cliente. Os protótipos são fabricados e testados em laboratórios locais. Alguns testes, por serem muito caros e não estarem disponíveis no País, são realizados pelos próprios clientes, em laboratórios no exterior. O teste do protótipo constitui uma garantia de que a empresa fabricará o produto.

A empresa fornecedora 2 relatou que, em alguns casos, os projetos dos clientes trazem informações desatualizadas, o que configura um problema para realização de testes. Algumas normas fornecidas também pelos clientes trazem especificações para realização de ensaios fora das condições do uso que terá o produto fornecido ou mesmo o produto final. Exemplo desses casos ocorre quando a empresa cita as exigências de testes a temperaturas de 40° negativos, para veículos que serão vendidos no mercado nacional. Nesse caso, o valor do ensaio, geralmente pago pela empresa fornecedora 2, é mais alto, sendo repassado para o preço do produto. Algumas vezes, devido à sua experiência, a empresa tenta convencer o cliente do exagero das condições de teste, mas suas sugestões não são, por este, agregadas.

Pelo fato de ser certificada pela norma QS 9000, a empresa fornecedora 2 deve entregar, aos clientes, relatórios periódicos do seu processo produtivo. Anualmente, os clientes também realizam visitas para auditoria de processo e sugestão de melhorias por meio de um plano de ação entregue à empresa. As ações corretivas são acompanhadas pelos clientes por meio dos relatórios entregues pela empresa fornecedora 2.

Pelas informações obtidas da entrevista realizada com a empresa fornecedora 2, verifica-se que a participação dos clientes no seu processo de aprendizagem consiste no fornecimento das especificações do produto e na aprovação da peça e do ferramental a ser utilizado para fabricá-la. Neste caso, porém, observa-se que, mesmo quando a empresa fornecedora 2, com base na experiência adquirida, oferece sugestões de melhorias de forma a baratear o custo da peça, pode acontecer de o cliente não aceitá-las, por elas irem de encontro a especificações de projeto da matriz da empresa cliente.

#### *9.3.4 Considerações sobre o caso da empresa fornecedora 2*

As características das dimensões fundamental, contratual e de aprendizagem indicam que as relações desenvolvidas entre a empresa fornecedora 2 e seus clientes são relações comerciais. De modo geral, o caso da empresa fornecedora 2 mostra as dificuldades vivenciadas por empresas fornecedoras de componentes padronizados, para os quais há disponibilidade de fornecedores no mercado. No entanto, o esforço de capacitação feito pela empresa contribui para consolidar suas relações e estabilizá-las. Pode-se afirmar que, neste caso, tanto o preço do produto como a competência técnica da empresa fornecedora contam como fatores fundamentais.

Apesar de ter relações mediadas por contrato, observa-se que ele funciona como meio para transmissão de especificações técnicas e informações comerciais. Constata-se ainda que a ameaça de substituição é uma constante nas relações da empresa, que atua num mercado cuja concorrência dá-se com base no preço do produto.



Os clientes participam do processo de aprendizagem da empresa, mas vale considerar que boa parte das iniciativas de aprendizagem e capacitação tecnológica parte da própria empresa, ao realizar parcerias com centros de pesquisa no Brasil e no exterior. O Quadro 13, abaixo traz as evidências destacadas no caso da empresa fornecedora 2.

**Quadro 13 – Características das relações estabelecidas pela empresa fornecedora 2**

<b>DIMENSÃO DE ANÁLISE</b>	<b>FUNDAMENTAL</b>	<b>CONTRATUAL</b>	<b>APRENDIZAGEM</b>
Empresa fornecedora 2	1 – Empresa possui competência técnica e capacitações tecnológica, financeira e organizacional. 2 – Empresa exporta. 3 – Empresa concorre com base no preço e participa de leilões. 4 – Empresa produz produtos padronizados.	1 – Há contratos. 2 – Contratos são meio para transmissão de especificações técnicas e comerciais.	1 – Empresa produz de acordo com os projetos de seus clientes. 2 – Empresa desenvolve processos de aprendizagem inteorganizacional de conteúdo adaptativo.

#### **9.4 Empresa fornecedora 3**

A empresa fornecedora 3 iniciou suas operações em 1989, está situada na Cachoeirinha, tem 35 funcionários e atua no mercado de conformação mecânica de tubos e mangueiras hidráulicas para tratores e colheitadeiras. O principal cliente da empresa é uma montadora de tratores. Esse cliente compra 90% da produção de tubos da empresa fornecedora 3, sendo os 10% restantes fornecidos para outras montadoras de máquinas agrícolas e caminhões. A empresa não exporta.

A empresa fornecedora 3 pode ser considerada uma prestadora de serviços de conformação mecânica, processo cuja tecnologia é difundida. A empresa externaliza serviços de zincagem – tratamento superficial – e pintura.

#### *9.4.1 Dimensão fundamental*

A empresa fornecedora 3 recebe o projeto e as especificações detalhadas de seus clientes. O preço e, em menor grau, a proximidade de seu principal cliente são fatores ganhadores de pedido para a empresa. Apesar de já ter relações de longo tempo com o cliente principal – mais de cinco anos –, a empresa não tem garantias de que fabricará o produto, pois sabe que o projeto é enviado a vários fornecedores, inclusive de fora do Rio Grande do Sul. A concorrência no seu ramo de atividade dá-se com base no preço. A dependência quanto à cliente principal é definida pela fornecedora da seguinte forma:

Se a [montadora] quebra, nós quebramos também. (fonte: pesquisa de campo).

Com base na entrevista, apreende-se que a empresa fornecedora 3 depende fortemente de um único cliente. A experiência adquirida no ramo de conformação mecânica qualifica a empresa como fornecedora desse cliente, mas não a transforma num fornecedor diferenciado ou preferencial. A empresa pode ser facilmente substituída.

#### *9.4.2 Dimensão contratual*

As relações de fornecimento da empresa fornecedora 3 são reguladas por contratos e por ordens de compra. No contrato, estão especificadas informações técnicas e comerciais tais como prazo de entrega, preço e volume. Há as cláusulas de delimitação de responsabilidade para casos de defeito. Não há definição de prazo da relação, o qual é determinado pela quantidade do produto fornecido. As negociações para reajustes de preço são pontos de conflito. Segundo o entrevistado:

Quando há reajustes da parte dos fornecedores, temos que cair na choradeira para renegociar os preços com os clientes. Às vezes, leva mais de um mês para eles concederem esse reajuste... (fonte: pesquisa de campo).

O papel dos contratos para o caso da empresa fornecedora 3 é de meio de transmissão de informações comerciais e especificações técnicas.

#### *9.4.3 Dimensão da aprendizagem*

A empresa fornecedora 3 recebe o projeto detalhado do cliente e executa-o conforme as instruções recebidas. A interação entre a empresa e seus clientes começa quando a primeira recebe o desenho. Na seqüência, ela envia a cotação à cliente, e pode ser demandado um protótipo.

O fato de desenvolver um protótipo não assegura à empresa o fornecimento, sendo esta uma das causas apontadas pela empresa fornecedora 3 para que investimentos não possam ser feitos com regularidade. Segundo o entrevistado,

[...] o cliente nos envia o desenho para cotarmos, darmos um preço. Isto é feito simultaneamente com outros fornecedores. Eles também solicitam um protótipo. Mas nós não investimos em ferramental, ou seja, não adequamos a nossa planta para o protótipo, pois não é certo que o contrato de fornecimento da peça será firmado. Ocorre de prepararmos um protótipo, e o projeto ser repassado a um concorrente... (fonte: pesquisa de campo).

Trata-se de um processo que possibilita o aprofundamento de sua especialização técnica, mas se verifica que a empresa entra num ciclo em que realiza mais do mesmo

O processo de aprendizagem na empresa fornecedora 3 desenvolve-se à medida em que ela executa o projeto do cliente. Apesar de tratar-se de um processo que possibilita o aprofundamento de sua especialização técnica, a empresa entra num ciclo em que realiza mais um mesmo processo, ou seja, ele não tem

repercussões para alavancar a empresa a uma outra situação de fornecimento, a qual diminua sua dependência exclusiva de um único fornecedor. A participação dos clientes nesse processo de aprendizagem está no fornecimento de informações técnicas necessárias à elaboração do serviço prestado pela empresa fornecedora 3 e nas visitas técnicas para verificação do processo produtivo da empresa.

#### *9.4.4 Considerações sobre o caso da empresa fornecedora 3*

As características das dimensões fundamental, contratual e de aprendizagem indicam que as relações desenvolvidas entre a empresa fornecedora 3 e seu cliente principal são relações comerciais. A empresa fornecedora 3 protagoniza um caso de fornecimento de serviços especializados, porém de fácil substituição. Apesar de possuir competência técnica na sua especialidade, observa-se dificuldade de capacitação financeira, a qual se repercute na capacitação tecnológica.

A relação com seu principal cliente, conforme relato do entrevistado, tem características que possibilitariam estabilidade, tais como o fato de haver regularidade de pedidos e de se tratar de uma relação de longo prazo e regulada por contratos. No entanto, a situação do fornecedor 3 é de forte dependência desse cliente e, ao mesmo tempo, a relação é instável, o que é um limitador para o desenvolvimento da empresa. O Quadro 14 traz as evidências destacadas no caso da empresa fornecedora 3.

**Quadro 14 – Características das relações estabelecidas pela empresa fornecedora 3**

<b>DIMENSÃO DE ANÁLISE</b>	<b>FUNDAMENTAL</b>	<b>CONTRATUAL</b>	<b>APRENDIZAGEM</b>
Empresa fornecedora 3	1 – Empresa possui competência técnica, mas apresenta dificuldades para capacitações financeira e tecnológica. 2 – Empresa não exporta. 3 – Empresa fornece 90% de sua produção para um único cliente. 4 – Empresa concorre com base no preço e participa de leilões.	1 – Há contratos e notas de compras. 2 – Contratos são meio para transmissão de especificações técnicas e comerciais. 3 – Há dificuldades para negociação de preço.	1 – Empresa produz de acordo com os projetos de seus clientes. 2 – Empresa desenvolve processo de aprendizagem interorganizacional de conteúdo adaptativo.

### 9.5 Empresa fornecedora 4

A empresa fornecedora 4 iniciou suas atividades em 1988, tendo como objetivo prestar serviço de manutenção para a área de aviação. À medida que foi acumulando experiência, a empresa ampliou seu mercado e passou a fabricar dispositivos para automação de processos industriais. Inicialmente, esses dispositivos eram produzidos de acordo com o projeto dos clientes. A partir de 1997, a empresa começou a desenvolver seus próprios projetos e, atualmente, ela atua na área de projeto e construção mecânica, fabricando máquinas e equipamentos, seja a partir dos projetos de seus clientes, seja vendendo seus próprios projetos. Além da área de projetos e fabricação, a empresa presta serviços de manutenção ou terceirização de etapas do processo produtivo para os setores aeronáutico, aeroespacial, automotivo, eletroeletrônico, de equipamentos médico-hospitalares, gráfico e de telecomunicações. A empresa atua também na nacionalização de peças mecânicas para a linha de montagem, reposição ou manutenção de equipamentos.

Com dez funcionários, sendo que três são sócios-proprietários, a empresa fornecedora 4 atua no mercado nacional, e, entre seus clientes, encontram-se grandes empresas filiais de multinacionais. Ela é especializada no fornecimento de

soluções tecnológicas, consubstanciadas em máquinas, equipamentos e dispositivos ofertados para diversos setores industriais.

Ter cliente em vários setores industriais traz algumas vantagens para a empresa. Primeiramente, ela não se encontra na dependência de um único cliente, apesar de ser uma empresa de micro porte. Segundo, por atuar na área de projeto e construção mecânica para diferentes setores produtivos, ela se beneficia ao lidar com problemas distintos e específicos, o que contribui para o desenvolvimento de sua competência técnica. Terceiro, o fato de desenvolver projetos próprios coloca-a num patamar diferenciado, qual seja, o das empresas que produzem e vendem tecnologia própria. Nesse sentido, sua independência em relação aos clientes é ainda mais reforçada. Tal postura pode ser mais bem apreendida nestes fragmentos da entrevista feita com um dos sócios da empresa:

[...] A questão de mentalidade de formar parceria para fornecimento de peças e equipamentos, principalmente no nosso caso, que os equipamentos são todos especiais e sob encomenda, tem que ser analisada caso a caso. Eu não tenho nada na prateleira, em pronta-entrega, na verdade, eu sou mais um prestador de serviços, eu forneço soluções para os clientes. (fonte: pesquisa de campo).

#### *9.5.1 Dimensão fundamental*

A competência técnica da empresa fornecedora 4, a especificidade de seu produto, a experiência construída ao longo do tempo e proveniente da atuação em setores demandantes e absorvedores de inovações tecnológicas, tais como o eletro-eletrônico e o automotivo, e o fato de fornecer tecnologia própria são aspectos importantes, do ponto de vista da empresa, para manter o relacionamento balanceado com os seus clientes. Vale observar que estes trazem, à empresa, problemas tecnológicos cujas soluções podem escapar ao domínio de suas competências. No caso da indústria automotiva, os dispositivos solicitados têm

soluções que se encontram no campo da eletrônica. Muito embora os clientes dessa indústria possam ter conhecimento sobre o problema tecnológico em questão, a solução tecnológica está fora do campo de suas competências específicas, portanto, o conhecimento adquirido pela empresa fornecedora 4 é o ponto importante na consolidação da relação cliente-fornecedor. Neste caso, o fator preço geralmente não é ponto central nas negociações entre empresas, muito embora, e segundo a entrevista, ele ainda exerça influência na constituição da relação. Tais afirmações podem ser corroboradas pelas próprias palavras do entrevistado:

Se é um cliente novo, claro que eu vou fazer uma análise de quem é o cliente, como que ele chegou até nós, e isso vai implicar nas condições. Obviamente que, com os clientes mais antigos, em quem a gente confia, a gente dá mais abertura na questão financeira, prazos, condições melhores do que para eu daria para alguém que eu não conheço. Eu sei com quem eu posso e com quem eu não posso arriscar. A partir daí, a gente começa a fazer serviço para a empresa... e, se a empresa não tem a filosofia de investir em máquinas especiais, ela nem começa [a relação com a fornecedora 4]. (fonte: pesquisa de campo).

Ao invés de eu fornecer um produto, eu forneço uma solução, e a visão da maioria, infelizmente, ainda é muito fraca. As pessoas acham que os compradores não são mais compradores, são negociadores. Em negociação, isso significa tirar tudo que é possível do fornecedor, até porque, na sistemática das empresas, há metas de redução de custos, ou seja, o primeiro orçamento tem que ser negociado para baixo. Na minha opinião, eles estão pedindo para serem enganados! Eles pedem "façam o orçamento mais baixo na primeira vez, para que eu possa negociar com vocês". Até porque, normalmente, é estabelecido um *target* de redução. Não é negociação porque eles não te oferecem nada, simplesmente te dizem: "eu quero fechar contigo, mas tu me lançou esse teu pedido em 50 mil, e eu quero só te pagar 45", eles começam a fazer leilão. (fone: pesquisa de campo).

Mesmo que o preço seja um critério importante, a empresa fornecedora 4 tem possibilidade de selecionar seus clientes e, por causa das características do seu produto, encontra-se em condições para negociar com eles, o que acontece da seguinte forma:

Eu estou desenvolvendo tecnologia. Eu estou projetando uma máquina, uma solução muito boa que, daqui a pouco, eu posso usar em outros clientes. Se ele [cliente] quiser comprar esse projeto para que eu não possa fazer um contrato [com outro cliente] e não possa reproduzir aquela máquina, ele me fecha a porta de usar aquele negócio para outros. Então, obviamente eu tenho um custo para isso. (fonte: pesquisa de campo).

### 9.5.2 Dimensão contratual

As relações estabelecidas pela empresa fornecedora 4 com seus clientes são mediadas por contratos. O processo de contratação inicia com o envio, por parte da empresa, do orçamento referente ao pedido feito pelo cliente. Quando, nesse pedido, há informações confidenciais, a empresa também assina cartas de confidencialidade.

Cada orçamento contém a descrição do produto e as condições de fabricação, além de um número de registro. Se o cliente aceitar o orçamento, ele deverá vincular, no documento de aceite, o número do registro do orçamento feito pela empresa fornecedora 4. Por meio desse procedimento, oficializa-se a contratação, e a empresa fornecedora 4 assegura-se de que sua proposta foi aceita na íntegra. A duração da relação depende do projeto que está sendo contratado.

A situação privilegiada e de autonomia da empresa fornecedora 4 em frente aos seus clientes é percebida inclusive durante a negociação. Multas por atraso, por exemplo, não são aceitas pela empresa, pois, segundo o entrevistado, em algumas situações, a fabricação de uma máquina depende do fornecimento de materiais ou de informações do cliente e, neste caso, um atraso do cliente poderá comprometer os prazos de entrega:

[...] Se ele [o cliente] quer negociar com multa, tudo bem... Com multa eu boto três vezes o preço... É que, no nosso caso, cada equipamento que a gente desenvolve é um protótipo, cujo desenvolvimento tem uma dependência muito grande do próprio cliente. Então, por exemplo, o mais comum é o pessoal querer botar multa por atraso. Como o meu prazo de entrega depende do meu cliente também, muito seguidamente a máquina está aqui dentro semipronta há quatro meses. (fonte: pesquisa de campo).

Contudo, o fato de atuar em um ramo em que são necessários conhecimentos específicos e intensivos em tecnologia não é suficiente para proteger a empresa da utilização, pelos concorrentes, das soluções que ela propõe aos



clientes. Algumas vezes, inclusive, são os próprios clientes que repassam para a concorrência as sugestões dadas pela empresa:

Nós [fornecedora 4] vamos lá, vemos o problema, negociamos, eles [clientes] vêm e a gente vai. Aí entra uma questão delicada, que é uma questão ética, porque a gente discute o problema e acaba apresentando um monte de soluções já na discussão, e aí o pessoal pega essas soluções e faz com outro. (fonte: pesquisa de campo).

Observa-se, no caso da empresa fornecedora 4, que o papel dos contratos vai além do de meio de transmissão de informações técnicas quando acompanhados por cartas de confidencialidade. Isso ocorre apesar de esse papel também se verificar quando é o cliente quem apresenta o projeto, situação quando se torna mais evidente.

Quando o projeto pertence à empresa fornecedora, a situação apresenta-se diferenciada. Nesse caso, o cliente necessita de uma solução tecnológica a qual ele ainda desconhece. Tal solução, por ser exclusiva, pode requerer a elaboração de cartas de confidencialidade, o que também pode ocorrer no caso de o projeto ser do cliente. A exigência dessas cartas, por sua vez, restringe as possibilidades de troca de fornecedor, por criar compromisso entre este e a empresa cliente. Observa-se, nesse caso, serem as cartas de confidencialidade instrumentos que, simbolicamente, comprometem o cliente com a relação, indicando que ele aceitou as condições colocadas pela fornecedora e, dessa forma, protegem-na de problemas futuros.

### *9.5.3 Dimensão da aprendizagem*

A natureza da atividade realizada pela empresa fornecedora 4 exige profunda interação tecnológica com a empresa cliente. Como a empresa fornecedora trabalha com automação de processos produtivos, para o bom desenvolvimento do projeto da solução tecnológica e para que esta se integre ao

processo produtivo do cliente com sucesso, são imprescindíveis a competência técnica do fornecedor e o seu conhecimento dos parâmetros técnicos do processo produtivo que será automatizado.

A competência técnica da empresa fornecedora 4 advém do conhecimento que ela adquiriu e acumulou ao longo de sua trajetória. O conhecimento dos parâmetros técnicos do processo produtivo é fruto da interação entre cliente e fornecedor. Nessa interação, a qualidade da troca de informações técnicas será fator preponderante para a elaboração do projeto da solução tecnológica e para o sucesso de sua integração no processo produtivo do cliente. Quanto maior for a facilidade para realizar essas trocas de informações técnicas e quanto melhor for sua compreensão por ambas as partes – o que ocorre quando cliente e fornecedor desenvolvem uma linguagem comum de trabalho –, melhor será o conteúdo qualitativo da relação.

No caso da empresa fornecedora 4, esse espaço de interação começa a ser configurado no momento em que o cliente apresenta o problema tecnológico ao fornecedor. A partir desse momento até o ponto em que o dispositivo projetado é integrado ao processo produtivo da empresa cliente, a empresa fornecedora 4 desenvolve processos de aprendizagem interorganizacionais, por meio dos quais novas competências técnicas e organizacionais são criadas. Tal fato é corroborado pelas palavras do entrevistado:

Quanto mais o cliente nos exigir, para nós é melhor, mais ele vai puxar o nosso crescimento. A gente até brinca de vez em quando, que, em alguns serviços, nós não ganhamos nada, mas aprendemos um bocado. Então, o que o cliente nos traz, o que ele nos exige é o que nos puxa. Dependendo do questionamento que ele nos faz, muitas vezes a gente não domina [a solução] e acaba dominando por força daquele projeto. Até como empresa, a nossa estruturação acaba vindo do cliente... nossos clientes são de um nível melhor, são empresas multinacionais com a quais a gente aprende muita coisa boa, vinda de fora. (fonte: pesquisa de campo).

A criação de uma linguagem comum de trabalho, o que é uma das evidências do desenvolvimento de uma comunidade de práticas entre cliente e

fornecedor, revela-se no caso da empresa fornecedora 4. Tal vínculo expressa-se na afirmação de que, em alguns casos, a relação cliente-fornecedor extrapola os limites da troca de informações técnicas, transformando-se em relações de amizade entre os profissionais ligados à área de produção de ambas as partes, o que favorece o desdobramento da relação e traz a possibilidade de interações futuras.

Os laços pessoais são bastante destacados pela empresa como importantes para que haja continuidade da relação. Segundo o entrevistado, muitas vezes, essa relação prolonga-se devido a esses laços, quando os profissionais da área de produção da empresa cliente, já conhecendo o trabalho da empresa fornecedora, opta sempre por ela, mesmo que isso signifique desacordo com a área comercial. Outras vezes, porém, pode acontecer o contrário, situações em que a equipe de produção da empresa cliente cria obstáculos ao desenvolvimento das atividades da empresa fornecedora 4.

Segundo o entrevistado, quando há problemas internos nas clientes, pode ocorrer de os funcionários responsáveis em passar as informações dificultarem a interação. Em alguns momentos, se o funcionário está sobrecarregado de atividades, ele pode atrasar o trabalho da fornecedora ou passar informações não-adequadas, no intuito de se livrar o mais rápido possível do fornecedor.

Problemas organizacionais internos acabam influenciando muito isso [a relação]. O que acontece é que aquele meu cliente interno, como eu chamo, ele tá sobrecarregado de serviço e ele quer se livrar disso. É para construir esse disquete, só que eu preciso de informações e, daqui a pouco, ele não tem nem mais tempo para me dar essas informações. (fonte: pesquisa de campo).

#### *9.5.4 Considerações sobre o caso da empresa fornecedora 4*

As características das dimensões fundamental, contratual e de aprendizagem indicam que as relações desenvolvidas entre a empresa fornecedora 4 e seus clientes são relações de cooperação empreendedora. O caso da empresa

fornecedora 4 mostra que a natureza da atividade que ela desempenha favorece que as relações com seus clientes sejam marcadas por profunda interação tecnológica, a qual se consubstancia numa intensa troca de informações técnicas.

O fato de atuar como solucionadora de problemas tecnológicos específicos traz vantagens no que diz respeito à consolidação e estabilidade de suas relações. Uma vez que o cliente aceita desenvolver o projeto com este fornecedor, ele cria um vínculo que se sustenta na especificidade da solução tecnológica criada especialmente para ele. Mesmo quando o projeto é do cliente, ele estará vinculado à empresa fornecedora 4, pois a produção do equipamento tecnológico e sua integração ao processo produtivo exigem intensa troca de informações, o que conduz a um profundo conhecimento sobre a empresa cliente por parte do fornecedor, tornando difícil a sua substituição por outro.

Observa-se ainda que as características da atividade da empresa fornecedora 4 garantem-lhe autonomia e uma situação mais favorável nos momentos de negociação e de elaboração de contratos. Nas suas relações com os clientes, a empresa fornecedora 4 desenvolve um processo em que a dependência mútua acontece naturalmente. O desenvolvimento das atividades da empresa exige interação tecnológica entre as partes, troca de informações, visitas freqüentes, testes e formação de grupos de trabalho, mesmo que informais.

É dessa forma que a empresa desenvolve processos de aprendizagem interorganizacionais, os quais possibilitam criar novas competências, conforme pode ser extraído dos fragmentos da entrevista relatados acima. Essa aprendizagem, por sua vez, permite à empresa não só se qualificar tecnicamente, mas também organizacionalmente. O Quadro 15 traz as evidências destacadas no caso da empresa fornecedora 4.

**Quadro 15 – Características das relações estabelecidas pela empresa fornecedora 4**

<b>DIMENSÃO DE ANÁLISE</b>	<b>FUNDAMENTAL</b>	<b>CONTRATUAL</b>	<b>APRENDIZAGEM</b>
Empresa fornecedora 4	1 – Empresa possui competência técnica e capacitação tecnológica reconhecidas. 2 – Empresa não exporta. 3 – Empresa fornece soluções tecnológicas para diferentes setores industriais. 4 – Empresa seleciona clientes.	1 – Há contratos e cartas de confidencialidade. 2 – Contratos são meio para transmissão de especificações técnicas e comerciais. 3 – Cartas de confidencialidade dificultam a troca do fornecedor.	1 – Fornecedor tem projetos próprios, mas também produz de acordo com projetos dos clientes. 2 – Empresa desenvolve processo de aprendizagem interorganizacional, com criação de novas competências técnicas e organizacionais.

### **9.6 Relações cliente-fornecedor na perspectiva de empresas fornecedoras**

Nesta seção, as quatro empresas fornecedoras serão analisadas em conjunto com base nas evidências destacadas em cada caso. Para tanto, o Quadro 16 traz as evidências destacadas nos quatro casos apresentados.

Com base nas informações do Quadro 16, observa-se que as quatro empresas fornecedoras têm competência técnica reconhecida, fruto da trajetória de desenvolvimento e dos esforços de capacitação tecnológica, como fica evidente nos casos das empresas fornecedoras 1, 2 e 4. A empresa fornecedora 3 apresenta uma situação um pouco diferenciada, pois seu caso revela que a competência técnica está mais relacionada ao acúmulo de experiência, já que, entre as quatro empresas, esta apresenta dificuldades para investir em capacitação tecnológica.

As empresas fornecedoras 1 e 2 fornecem produtos de tecnologia difundida. No entanto, no caso da empresa fornecedora 1, por se tratar de um fornecedor que realiza funções críticas, há exigência de exclusividade no fornecimento, por razões da propriedade intelectual da cliente quanto à formulação da matéria-prima dos tambores de freio. Ambas as empresas recebem os projetos dos clientes, mas desenvolvem processos de aprendizagem distintos. Na empresa

fornecedora 1, a relação estimula e alimenta o processo de aprendizagem, e há ativos específicos à relação e dificuldade para substituição do fornecedor. O mesmo não ocorre com a empresa fornecedor 2, na qual, embora os esforços de capacitação sejam estimulados pela relação cliente-fornecedor, observa-se que a atuação do cliente neste processo é passiva.

Nos dois casos, o conhecimento advindo dos processos de aprendizagem tem caráter adaptativo, pois as fornecedoras buscam atender aos requisitos técnicos e comerciais colocados pelos clientes. Ambas as empresas têm relações estáveis e de longo prazo. Há contratos em ambos os casos, mas estes têm o papel de transmitir informações técnicas e comerciais.

A empresa fornecedora 3 também interage com seu principal cliente, em relação ao qual ela apresenta forte dependência, já que 90% de sua produção é vendida para esse cliente específico. Nessa interação, é estimulado um processo de aprendizagem que contribui para aprofundar a competência técnica da empresa cliente 3. No entanto, devido a dificuldades de capacitação financeira, a empresa não realiza investimentos que possibilitem capacitação tecnológica, como ocorre com as empresas fornecedoras 1 e 2.

O produto da empresa fornecedora 4 são soluções tecnológicas por ela desenvolvidas. Além disso, ela também produz conforme projeto dos clientes. Suas relações são estruturadas por meio de contratos e cartas de confidencialidade. A natureza da atividade desenvolvida pela empresa fornecedora 4 possibilita que ela desenvolva, com seus clientes, processos de aprendizagem, com criação de novas competências técnicas e organizacionais.

Nos quatro casos apresentados, percebe-se que, quando o fornecedor opera com tecnologia difundida, o conhecimento gerado nos processos de

aprendizagem é adaptativo. As empresas fornecedoras 1, 2 e 3 encontram-se nessa situação. No entanto, há uma diferença no que diz respeito à forma como esse aprofundamento de competências pode repercutir na trajetória de desenvolvimento das empresas.

As empresas fornecedoras 1 e 2 possuem capacitação financeira que lhes permite investir em capacitação tecnológica. Ambas exportam seus produtos, portanto, estão submetidas a padrões de concorrência internacional. Para atuar também no mercado internacional, essas empresas necessitam ter um arcabouço organizacional que as sustente. Todo esse esforço de capacitação existente nos dois casos reflete-se na situação mais confortável que essas empresas mostram em relação aos seus clientes. Percebe-se haver dependência mútua, mesmo quando a concorrência está baseada nos preços. As empresas têm uma carteira diversificada de clientes, a exemplo da empresa fornecedora 2.

Já no caso da empresa fornecedora 3, observa-se haver uma total dependência de um cliente específico. Tal situação restringe as possibilidades de capacitação tecnológica dessa empresa e coloca-a numa posição vulnerável diante de seu principal cliente. Apesar da relação de fornecimento ser longa, nada garante o compromisso do cliente com esse fornecedor. Prova disso é o fato de um mesmo projeto ser enviado simultaneamente a vários fornecedores.

O Quadro 16 traz as evidências encontradas nos casos das empresas fornecedoras e a classificação das relações que elas desenvolvem com seus principais clientes.

**Quadro 16 – Evidências destacadas nos quatro casos de empresas fornecedoras**

/DIMENSÃO/EMPRESA E TIPO DE RELAÇÃO	Empresa fornecedora 1 (cooperação adaptativa)	Empresa fornecedora 2 (relação comercial)	Empresa fornecedora 3 (relação comercial)	Empresa fornecedora 4 (cooperação empreendedora)
<b>FUNDAMENTAL</b>	<p>1 – Empresa tem competência técnica reconhecida e capacitações tecnológica, financeira e organizacional.</p> <p>2 – Empresa exporta.</p> <p>3 – Tem <i>mix</i> de produto diversificado.</p> <p>4 – Empresa produz item de segurança para o sistema de freios, mas não considera o produto estratégico.</p>	<p>1 – Empresa possui competência técnica e capacitações tecnológica, financeira e organizacional.</p> <p>2 – Empresa exporta.</p> <p>3 – Empresa concorre com base no preço e participa de leilões.</p> <p>4 – Empresa produz produtos padronizados.</p>	<p>1 – Empresa possui competência técnica, mas apresenta dificuldades para capacitações financeira e tecnológica.</p> <p>2 – Empresa não exporta.</p> <p>3 – Empresa fornece 90% de sua produção para um único cliente.</p> <p>4 – Empresa concorre com base no preço e participa de leilões.</p>	<p>1 – Empresa possui competência técnica e capacitação tecnológica reconhecidas.</p> <p>2 – Empresa não exporta.</p> <p>3 – Empresa fornece soluções tecnológicas para diferentes setores industriais.</p> <p>4 – Empresa seleciona clientes.</p>
<b>CONTRATUAL</b>	<p>1 – Há contratos apenas com montadoras.</p> <p>2 – Contratos são meio para transmissão de especificações técnicas e comerciais.</p> <p>3 – Demais clientes não querem estabelecer relação contratual.</p>	<p>1 – Há contratos.</p> <p>2 – Contratos são meio para transmissão de especificações técnicas e comerciais.</p>	<p>1 – Há contratos e notas de compras.</p> <p>2 – Contratos são meio para transmissão de especificações técnicas e comerciais.</p> <p>3 – Há dificuldades para negociação de preço.</p>	<p>1 – Há contratos e cartas de confidencialidade.</p> <p>2 – Contratos são meio para transmissão de especificações técnicas e comerciais.</p> <p>3 – Cartas de confidencialidade dificultam a troca do fornecedor.</p>
<b>APRENDIZAGEM</b>	<p>1 – Empresa produz de acordo com os projetos de seus clientes.</p> <p>2 – Na relação com as montadoras, para fornecimento de tambores de freio, é exigida exclusividade.</p> <p>3 – Para os demais clientes, pode haver outros fornecedores, mas muda produto.</p> <p>4 – Empresa desenvolve processos de aprendizagem inteorganizacional de conteúdo adaptativo com clientes.</p>	<p>1 – Empresa produz de acordo com os projetos de seus clientes.</p> <p>2 – Empresa desenvolve processos de aprendizagem inteorganizacional de conteúdo adaptativo.</p>	<p>1 – Empresa produz de acordo com os projetos de seus clientes.</p> <p>2 – Empresa desenvolve processo de aprendizagem interorganizacional de conteúdo adaptativo.</p>	<p>1 – Fornecedor tem projetos próprios, mas também produz de acordo com projetos dos clientes.</p> <p>2 – Empresa desenvolve processo de aprendizagem interorganizacional, com criação de novas competências técnicas e organizacionais.</p>



## 10 ESTRUTURA TEÓRICA REVISITADA

No capítulo seis, a estrutura teórica para análise das relações cliente-fornecedor foi apresentado, sendo o resultado da discussão teórica desenvolvida nos capítulos 3, 4 e 5. Esses capítulos abordaram, respectivamente, os fatores que fundamentam os diferentes conteúdos qualitativos das relações cliente-fornecedor, a estruturação dessas relações por meio de contratos e as possibilidades de processo de aprendizagem que elas ensejam.

Esses três temas levaram à proposição de uma estrutura de análise no qual as relações cliente-fornecedor apresentam-se sob três diferentes configurações: relações comerciais, relações de cooperação adaptativas e relações de cooperação empreendedoras. Cada configuração é tratada por meio de três dimensões constitutivas que se relacionam entre si. Essas três dimensões dizem respeito aos fatores que fundamentam a relação cliente-fornecedor, constituindo o que se denomina de dimensão fundamental da relação. Na seqüência, a segunda dimensão trata da estruturação da relação considerando uma perspectiva contratual, sendo, portanto, denominada de dimensão contratual. Finalmente, há a dimensão que trata do desenvolvimento da relação cliente-fornecedor, consubstanciado em processos de aprendizagem, a dimensão da aprendizagem.

Tais dimensões constituem um tripé em que cada tipo de configuração de relação cliente-fornecedor revela elementos fundamentais específicos. Por sua vez, tais elementos relacionam-se às motivações que levam as firmas a estabelecerem relações de fornecimento, quais sejam: economia de custos internos de produção, economia de custos de coordenação interna e necessidade, por parte da firma cliente, de complementaridade de competência técnica especializada.

Com base em cada uma dessas motivações, a estruturação da relação delinea-se por meio de contratos fechados ou abertos do tipo relacionais e evolutivos. O tipo de contrato a ser utilizado leva em conta a frequência com que as relações entre os agentes acontecem e, principalmente, as características dos ativos gerados na relação.

No que diz respeito ao desenvolvimento da relação, consubstanciado em processos de aprendizagem intraorganizacionais e interorganizacionais, três possibilidades podem ser encontradas. Na primeira delas, as empresas, fornecedoras e clientes, desenvolvem processos de aprendizagem intraorganizacionais internos, que têm na relação o estímulo inicial, mas ocorrem independentes das interações entre cliente e fornecedor. Na segunda possibilidade, as empresas, fornecedoras e clientes, desenvolvem processos de aprendizagem interorganizacionais, os quais têm a relação como estímulo e alimentador. Esses processos dependem das interações entre cliente e fornecedor. Eles reforçam as competências técnicas do fornecedor e desenvolvem competência organizacional no cliente e no fornecedor. Os conhecimentos técnicos e organizacionais desenvolvidos pela empresa fornecedora têm conteúdo adaptativo. Na terceira possibilidade, as empresas, clientes e fornecedoras, desenvolvem novas competências técnicas e organizacionais, numa relação que se destaca pelo seu caráter empreendedor e criativo.

Nos processos de aprendizagem intraorganizacionais, a empresa cliente aprofunda seus mecanismos de coordenação. Ela desenvolve conhecimento sobre mecanismos que possibilitem melhor organização e supervisão para as relações de suprimento de produtos padronizados, enquanto a empresa fornecedora ajusta-se a essa coordenação. O aprendizado é, portanto, de natureza organizacional e

considerado adaptativo para o fornecedor. A competência técnica do fornecedor é aprofundada, mas isso não depende da interação com o cliente, já que se trata de um produto padronizado.

Nos processos de aprendizagem interorganizacionais adaptativos, as empresas fornecedoras desenvolvem competências técnica e organizacional de conteúdo adaptativo. Nesse caso, as empresas fornecedoras especializadas numa determinada atividade desenvolvem processos produtivos para projetos das empresas clientes. Há aprofundamento da competência técnica na interação entre as partes, sendo que o produto é conhecido pela empresa cliente. Esta, por sua vez, aprimora seus mecanismos de coordenação, enquanto a empresa fornecedora ajusta-se à coordenação da cliente. Ambas as competências desenvolvidas no fornecedor, organizacional e técnica, são de conteúdo adaptativo.

Como exemplo de aprendizagem interorganizacional de conteúdo adaptativo, pode-se citar o caso de uma empresa que atue no ramo de fundição. Trata-se de um processo que demanda competência técnica do fornecedor, mas cuja tecnologia é difundida. Uma empresa cliente pode propor a esse fornecedor a elaboração de um produto específico, sendo dela a propriedade de formulação desse produto. Desse modo, o fornecedor recebe a formulação e fabrica o produto demandado, conforme instruções da cliente. Há ativos específicos à relação, portanto, há uma dependência entre cliente e fornecedor. O fornecedor aprimora e aprofunda sua competência técnica, mas sua capacidade tecnológica para atuar na etapa de formulação da liga não avança.

Nos processos de aprendizagem empreendedores e adaptativos, quais sejam, aqueles em que as empresas desenvolvem novas competências técnicas e organizacionais, o produto demanda competência técnica não dominada pela

empresa cliente. O cliente não domina as competências técnicas necessárias à elaboração do produto e busca um fornecedor para, em conjunto, desenvolver uma solução tecnológica. Nessa relação, a dependência cliente-fornecedor é intensa.

A estrutura teórica proposta com base nessas considerações foi utilizado para análise dos casos de empresas na posição de clientes e na posição de fornecedoras, os quais foram apresentados nos capítulos oito e nove respectivamente. A análise dos casos das empresas na posição de clientes mostrou que, numa mesma empresa, podem estar presentes todas as configurações de relacionamento discutidas neste trabalho. Quando examinados os casos das empresas fornecedoras, a aplicação da estrutura teórica priorizou a análise das relações dessas empresas com seus clientes principais. Portanto, não se pode afirmar o mesmo para as empresas fornecedoras.

Com vistas ao levantamento de dados para todas as dimensões de análise das relações cliente-fornecedor, utilizou-se o quadro de evidências apresentado no capítulo seis como referência, tanto para as empresas clientes como para as empresas fornecedoras. Na dimensão fundamental, observou-se haver uma correspondência entre a importância estratégica, para a firma cliente, do produto ou atividade desenvolvidos pela empresa fornecedora, o fator que fundamenta a relação e o conteúdo qualitativo desta. Tal correspondência vai ao encontro da primeira e segunda proposições<sup>47</sup> deste estudo, ou seja, que relações reguladas pelo sistema de preço ocorrem quando o produto transacionado não é considerado estratégico para a firma cliente e que produtos considerados críticos levam ao estabelecimento de relações cliente-fornecedor cooperativas.

---

<sup>47</sup> Sobre as proposições do estudo, ver capítulo sete.

Nas empresas clientes, levantaram-se os elementos para a dimensão fundamental a partir dos critérios utilizados na classificação dos fornecedores. Nas empresas fornecedoras, definiu-se a dimensão fundamental pelas características do produto fornecido e da empresa fornecedora aos seus clientes principais.

Quanto à dimensão contratual, verificou-se que, em relações de cooperação adaptativas ou empreendedoras, além dos contratos, as empresas clientes recorrem a cartas de confidencialidade como forma de comprometer o fornecedor e garantir sigilo das informações que são trocadas. No que concerne ao tipo de contrato, quando utilizados para estruturar a relação, eles são abertos e relacionais evolutivos. Isso independe do fator que fundamente a relação cliente-fornecedor. A análise dos casos não evidencia o contrato como um instrumento de coordenação, mas como uma referência para critérios técnicos e comerciais, os quais são passíveis de modificação à medida que a relação se desenvolva. Outrossim, não se pode afirmar que os contratos sejam imprescindíveis ao estabelecimento de relações cliente-fornecedor, mesmo quando essas são de conteúdo cooperativo. Essa evidência empírica não confirma a proposição de que os contratos dão as condições iniciais para que processos de aprendizagem intra ou interorganizacionais se desenvolvam.

Os casos das empresas também mostram a relação entre importância estratégica para a empresa cliente do produto ou atividade desenvolvidos pela empresa fornecedora, conteúdo adaptativo ou não do conhecimento desenvolvido nos processos aprendizagem e intensidade da interação entre cliente e fornecedor. Essa relação confirma a quarta e a quinta proposições do estudo no que tange à participação da empresa cliente no processo de aprendizagem e ao grau de envolvimento entre cliente e fornecedor. O conteúdo dessa aprendizagem pode ser

adaptativo quando o cliente conhece o produto, ou criativo, quando o cliente e fornecedor elaboram conjuntamente a solução tecnológica.

As possibilidades e características gerais de relacionamentos entre empresas cliente e fornecedora reveladas nos casos estudados nesta tese, quando comparadas àquelas colocadas pela estrutura teórica, permitem afirmar-se que ele se mostra adequado para o estudo de relações cliente-fornecedor, porém alguns ajustes devem ser verificados. A Figura 9 e o Quadro 17 trazem, respectivamente, a estrutura teórica de análise e as evidências para as dimensões constitutivas, ajustados pelos resultados dos estudos de caso.

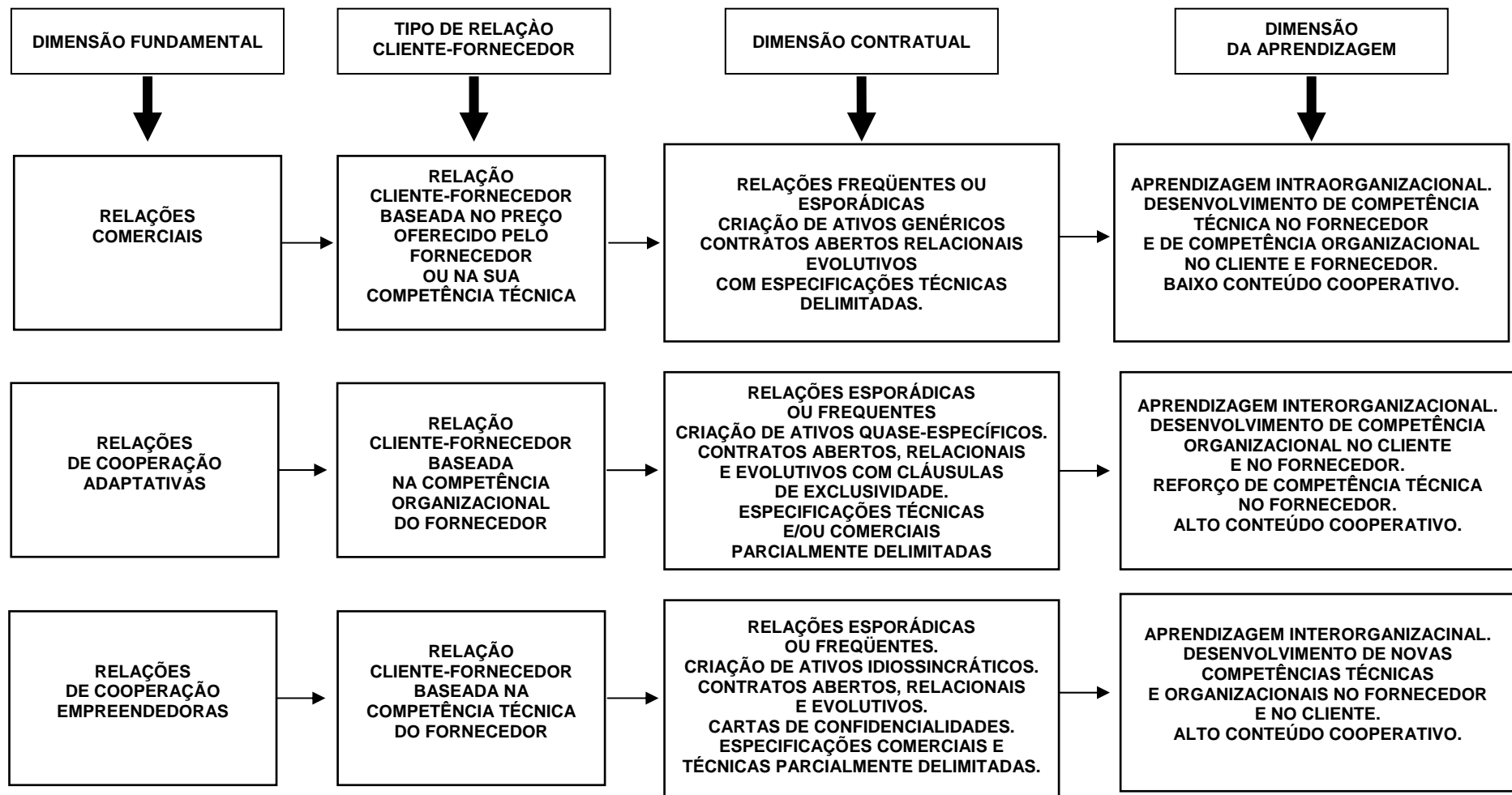


Figura 9 – Estrutura Teórica Ajustada para Análise das Relações Cliente-Fornecedor.

**Quadro 17 – Evidências ajustadas para classificação das relações cliente-fornecedor nas configurações teóricas**

Dimensões Constitutivas	Relações Comerciais	Relações de Cooperação Adaptativas	Relações de Cooperação Empreendedoras
<b>Fundamental</b>	<p>1 – Produto padronizado ou com alto grau de complexidade tecnológica.</p> <p>2 – Produto não-estratégico para o cliente.</p> <p>3 – Disponibilidade de fornecedores no mercado (possibilidade de concorrência com base no preço do produto).</p> <p>4 – Fornecedores de itens classificados como B ou C.</p>	<p>1 – Produto com tecnologia difundida.</p> <p>2 – Produto considerado estratégico para o cliente.</p> <p>3 – Projeto do produto é do cliente.</p> <p>4 – Há poucos fornecedores para o produto.</p> <p>5 – Fornecedores de itens classificados como A.</p>	<p>1 – Tecnologia nova.</p> <p>2 – Produto estratégico para cliente e fornecedor.</p> <p>3 – Poucos fornecedores no mercado.</p> <p>4 – Fornecedores de itens classificados como A.</p>
<b>Contratual</b>	<p>1 – Contratos abertos, relacionais e evolutivos.</p> <p>2 – Relações recorrentes para fornecimento de produtos padronizados.</p> <p>3 – Relações esporádicas para fornecimento de produtos com alta complexidade tecnológica.</p>	<p>1 – Contratos abertos, relacionais e evolutivos, exigência de fornecimento exclusivo.</p> <p>2 – Relações recorrentes.</p>	<p>1 – Contratos abertos, relacionais e evolutivos, exigência de cartas de confidencialidade.</p> <p>2 – Relações recorrentes.</p>
<b>Aprendizagem</b>	<p>1 – Processo de Aprendizagem Intraorganizacional.</p> <p>2 – Fornecedor especializado, mas cliente conhece o produto e o processo.</p> <p>3 – Cliente passa informações comerciais e técnicas, mas não acompanha sistematicamente o processo.</p> <p>4 – Cliente desenvolve competência organizacional.</p> <p>5 – Fornecedor reforça competência técnica.</p>	<p>1 – Processo de Aprendizagem Interorganizacional.</p> <p>2 – Contatos frequentes para troca de informações técnicas fornecidas em detalhes pelo cliente.</p> <p>3 – Fornecedor especializado. Domina processo produtivo e tem capacidade produtiva.</p> <p>4 – Cliente acompanha o desenvolvimento do processo produtivo do produto e desenvolve competência organizacional.</p> <p>5 – Processo de aprendizagem reforça competência técnica do fornecedor e desenvolve competência organizacional, ambas de conteúdo adaptativo.</p>	<p>1 – Processo de Aprendizagem Interorganizacional.</p> <p>2 – Frequência de contatos intensa para troca de informações técnicas.</p> <p>3 – Cliente e fornecedor desenvolvem o projeto do produto e do processo produtivo e participam ativamente de todas as fases de desenvolvimento do projeto do produto e do processo.</p> <p>4 – Há formação de equipes de trabalho para desenvolvimento dos projetos do produto e processo produtivo.</p>



## 11 CONCLUSÕES

Este trabalho teve por objetivo identificar as razões que explicam as variações de conteúdo qualitativo nas relações cliente-fornecedor na indústria automotiva. Além disso, o trabalho analisou a repercussão dessas variações na estruturação contratual e no desenvolvimento de processos de aprendizagem nas relações cliente-fornecedor.

Na história da organização externa da produção na indústria automotiva,<sup>48</sup> observa-se que essa indústria teve sua origem marcada pela intensa teia de relações entre pequenos fornecedores especializados na fabricação de peças e componentes e pequenas empresas montadoras de veículos. Posteriormente, inovações de produto e processo permitiram que esses pequenos fornecedores e montadoras ampliassem o volume de sua produção e o leque de atividades produtivas desenvolvidas internamente por meio da internalização de atividades constituintes da fabricação do produto final de cada empresa. Entretanto, a partir da segunda metade do século XX, mudanças no cenário econômico levaram grandes empresas a reconsiderarem suas estratégias de internalização.

Em um ambiente externo marcado pelo acirramento da concorrência e pela incerteza quanto à tomada de decisão, as empresas optaram por focalizar naquilo que consideravam mais estratégico para seus resultados econômicos. Essa focalização desencadeou um intenso processo de externalização de atividades produtivas. Como conseqüência, a teia de relações entre empresas voltou a crescer,

---

<sup>48</sup> O histórico da organização externa da produção na indústria automotiva foi brevemente recuperado no capítulo dois desta tese.

e nela se constata que estas se caracterizam ora pela impessoalidade, ora pela existência de laços cooperativos.

No primeiro caso, verifica-se que o preço do produto fornecido é o principal fator que subsidia as negociações entre empresa cliente e empresa fornecedora. No segundo caso, constata-se a predominância de outros fatores, os quais são capazes de promover uma interação mais estreita e de cunho cooperativo. Diante desse contexto, buscou-se responder às seguintes questões:

1) O que faz o preço do produto fornecido ser o principal fator para subsidiar a interação entre cliente e fornecedor?

2) Que fatores são capazes de prover relações de cunho cooperativo entre cliente e fornecedor?

3) Qual o vínculo entre os fatores que subsidiam a relação cliente-fornecedor e a estruturação contratual dessa relação?

4) Qual a relação entre os fatores que subsidiam a relação cliente-fornecedor, sua estruturação contratual e o seu desenvolvimento?

No capítulo três, foram respondidas as duas primeiras questões. Para tanto, partiu-se da proposição de que a explicação para as variações qualitativas nas relações cliente-fornecedor está nas motivações que a firma cliente tem para estabelecer uma relação cliente-fornecedor. A fim de identificar essas motivações, assumiu-se como pressuposto que elas se relacionam aos fatores que limitam o crescimento das firmas.

A literatura sobre organização industrial identifica três fatores que limitam o crescimento das firmas, quais sejam: o aumento dos custos internos de produção; o aumento dos custos internos de coordenação – devido a deficiências na organização interna da produção; e a necessidade de complementaridade de

competências técnicas – devido à especialização técnica das firmas. Cada um desses fatores limitantes implicará um fator basilar à relação cliente-fornecedor. Assim, quando o fator limitante é a economia de custos internos de produção, o elemento que fundamenta a relação é o preço do produto fornecido. Quando o fator limitante é a economia dos custos internos de coordenação, o elemento que fundamenta a relação é a competência organizacional da empresa fornecedora. Por fim, quando o fator limitante é a complementaridade de competências técnicas, o fator que fundamenta a relação é a competência técnica da empresa fornecedora.

Embora todos estes fatores sempre estejam presentes subsidiando as relações cliente-fornecedor, um deles vai preponderar. A existência de um fator fundamental preponderante confere, à relação, um determinado conteúdo qualitativo, o qual pode ser impessoal (como no caso das relações baseadas no preço do produto fornecido), ou cooperativo (como no caso das relações baseadas nas competências organizacional ou técnica da empresa fornecedora).

A relação entre o fator que subsidia a interação cliente-fornecedor e a estruturação contratual dessa interação é o tema da discussão desenvolvida no capítulo quatro. Nesse capítulo, assume-se como pressuposto que, numa relação entre empresas, o contrato é o elemento estruturante por excelência.<sup>49</sup> Sendo assim, resta saber que tipo de contrato será mais adequado para cada relação caracterizada por um conteúdo qualitativo específico. Portanto, a elaboração de um contrato deve levar em conta a frequência com que as relações entre os agentes acontecerão e as características dos ativos gerados na relação. Quanto às suas características, esses ativos podem ser classificados como genéricos, quase-específicos e idiossincráticos (Williamson, 1985).

---

<sup>49</sup> Esse pressuposto é corroborado pelas abordagens teóricas neoinstitucionalista e da nova economia institucional.

As relações freqüentes ou esporádicas, com a geração de ativos genéricos e fundamentadas no preço do produto ou na competência técnica da empresa serão estruturadas por contratos fechados. Nesses documentos as especificações técnicas e comerciais são definidas *a priori*.

Relações fundamentadas na competência organizacional da empresa fornecedora, que criem ativos quase-específicos, se forem esporádicas, serão estruturadas por contratos do tipo neoclássico, ou seja, contratos em que há necessidade de terceira parte. Se forem freqüentes, serão estruturadas por contratos abertos e relacionais evolutivos.

Relações fundamentadas na competência técnica da empresa fornecedora, que criem ativos idiossincráticos, se forem esporádicas, serão estruturadas por contratos do tipo neoclássico. Se forem freqüentes, serão estruturadas por contratos abertos e relacionais evolutivos.

A relação entre o fator que subsidia ou fundamenta a relação cliente-fornecedor, sua estruturação contratual e o seu desenvolvimento é a discussão feita no capítulo cinco. Nesse capítulo, o desenvolvimento da relação é analisado a partir dos processos de aprendizagem que ocorrem no bojo da relação cliente-fornecedor. Esses processos podem ser intraorganizacionais ou interorganizacionais.

Processos de aprendizagem intraorganizacionais são estimulados pela relação cliente-fornecedor, mas não dependem da interação entre empresa cliente e empresa fornecedora. Eles ocorrem internamente em cada empresa, à medida que estas desenvolvem conhecimento interno, o qual poderá ser utilizado para se resolverem problemas genéricos numa relação cliente-fornecedor.

Já os processos de aprendizagem interorganizacionais são estimulados e alimentados pela relação cliente-fornecedor, portanto, conferem a ela conteúdo

cooperativo elevado. Esses processos dependem fortemente da interação entre as partes, a qual estimula e mantém a aprendizagem. Neste caso, o conhecimento gerado é específico à relação. Os processos de aprendizagem interorganizacionais podem reforçar competências técnicas e desenvolver competências organizacionais, ou podem desenvolver novas competências técnicas e organizacionais.

As relações com fraca interação entre cliente e fornecedor, em que ocorrem processos de aprendizagem intraorganizacionais, são mais adequadas para a criação de ativos genéricos e produtos não-estratégicos para a empresa cliente. Nesse caso, o fator fundamental da relação é o preço do produto fornecido, se a relação for freqüente, ou a competência técnica do fornecedor, se a relação for esporádica. Essas relações são denominadas **relações comerciais**. Já as relações com forte interação entre cliente e fornecedor, ou seja, aquelas em que ocorrem processos de aprendizagem interorganizacionais, são mais adequadas para a criação de ativos quase-específicos ou idiossincráticos.

Em ambos os casos, o produto fornecido é considerado estratégico para a empresa cliente, porém, quando a relação gera ativos quase-específicos, o fator fundamental é a competência organizacional da empresa fornecedora. A aprendizagem que ocorre no bojo da relação reforça a competência técnica do fornecedor e cria competência organizacional em ambas as partes. Essas relações são denominadas, nesta tese, de **relações de cooperação adaptativas**.

Quando a relação gera ativos idiossincráticos, o fator fundamental é a competência técnica da empresa fornecedora, e a aprendizagem que ocorre no bojo da relação cria novas competências técnicas e organizacionais. Essas relações são denominadas, nesta tese, de **relações de cooperação empreendedoras**.

Este trabalho propõe uma estrutura de análise para relações cliente-fornecedor baseado na discussão da teoria sobre o tema. Por meio dessa estrutura teórica, as relações cliente-fornecedor são analisadas considerando-se, em conjunto, três dimensões constitutivas das relações. A primeira dimensão abrange os três fatores que fundamentam a relação cliente-fornecedor, quais sejam, o preço do produto fornecido, a competência organizacional e a competência técnica da empresa fornecedora. Esta é a **dimensão fundamental**. A segunda dimensão considera a estruturação da relação, sendo a **dimensão contratual**. A terceira dimensão analisa aspectos dos processos de aprendizagem desenvolvidos no bojo das relações cliente-fornecedor, sendo portanto a **dimensão da aprendizagem**.

A utilização da estrutura teórica em oito empresas pertencentes à indústria automotiva do Rio Grande do Sul, quatro delas analisadas na situação de empresas clientes e outras quatro examinadas na posição de empresas fornecedoras, permitiu confirmar-se o pressuposto inicial de que o conteúdo qualitativo de uma relação cliente-fornecedor está associado ao fator que fundamenta a relação. Na prática, esse fator fundamental traduz-se nas características do produto fornecido – que pode ser padronizado ou estratégico – e/ou na importância da atividade desenvolvida pelo fornecedor, a qual pode ser crítica ou não para a empresa cliente. Concretamente, o fator fundamental manifesta-se por meio dos diversos sistemas de classificação de fornecedores elaborados pelas empresas clientes.

Tal fato também permite concluir-se que, numa mesma empresa cliente, serão observadas relações com diferentes conteúdos qualitativos. Mais ainda, a distinção de conteúdo qualitativo faz-se necessária e tem explicações econômicas.

Em outras palavras, conclui-se que uma empresa cliente não deverá estabelecer com todos os seus fornecedores relações de conteúdo cooperativo.

Outrossim, a aplicação da estrutura teórica revelou que características de produto ou atividades desenvolvidas pelos fornecedores guardam relação com disponibilidade de fontes de fornecimento no mercado. Desse modo, atividades críticas ou produtos estratégicos têm menor disponibilidade de fontes de fornecimento do que atividades não-críticas e produtos padronizados. Isso se deve ao conjunto de exigências que os fornecedores necessitam atender para serem considerados estratégicos.

Os fornecedores aptos a desenvolver produtos estratégicos ou funções críticas devem ter competências técnica e organizacional reconhecidas pelo mercado. Esses fornecedores deverão também ter capacitações tecnológica, organizacional e financeira que lhes permitam atender às necessidades das empresas clientes. Essas necessidades dizem respeito ao desenvolvimento de soluções tecnológicas, investimento em inovação de produto e de processo produtivo e investimento para ampliação de capacidade produtiva, o que pode significar construção de novas plantas em diferentes regiões. Os casos analisados no trabalho mostraram que essas empresas são geralmente de grande porte e têm abrangência de mercados global ou nacional.

Muito embora o arcabouço teórico desenvolvido neste trabalho estabeleça características de estruturação contratual distintas relacionadas a cada tipo de fator fundamental, os casos estudados não evidenciaram essa relação. Assim, observou-se que tanto relações comerciais quanto relações cooperativas adaptativas e empreendedoras podem prescindir da existência de contratos. Além disso, quando esses contratos são firmados, eles têm por função ser um dos meios de transmissão

para informações técnicas e comerciais. Sendo assim, não se confirmou o pressuposto de que os contratos são os elementos estruturantes por excelência das relações cliente-fornecedor. Entretanto, faz-se necessário destacar dois aspectos encontrados. Primeiramente, e considerando os casos das empresas clientes, verificou-se que os contratos aparecem na estruturação das relações de fornecimento quando essas empresas são filiais de multinacionais. Dos casos das empresas fornecedoras, apreende-se que elas desejam estabelecer relações contratuais com seus clientes, muito embora não considerem o contrato como um instrumento que force o comprometimento de ambas as partes. Nenhuma empresa fornecedora citou o contrato como um instrumento que enrijeça a relação. Já algumas empresas clientes entendem-no nessa perspectiva e preferem manter relações informais, baseadas em ordens de compra.

Finalmente, no que diz respeito ao desenvolvimento das relações cliente-fornecedor, consubstanciado nos processos de aprendizagem que elas possibilitam, conclui-se que as relações que necessitam de interação mais intensa entre cliente e fornecedor são aquelas em que há desenvolvimento conjunto do projeto do produto e/ou de seu processo produtivo, ou seja, relações de cooperação empreendedoras e adaptativas. Nessas relações, verificam-se os processos de aprendizagem interorganizacionais que têm, na continuidade da relação, o seu fator desencadeador e alimentador.

Igualmente, relações em que o conhecimento gerado é de natureza adaptativa são menos estáveis quanto à dependência mútua entre as partes do que aquelas em que se verifica geração de novas competências técnicas e organizacionais derivadas da construção de uma solução tecnológica inédita e específica à relação. No caso das relações de cooperação adaptativas, o preço do



produto fornecido, muito embora não seja o fator preponderante, é ainda considerado garantia para a continuidade da relação. Observa-se que o cliente, por conhecer o produto e ser dono do projeto, consegue monitorar os custos do processo produtivo no fornecedor. Além disso, como esses fornecedores geralmente operam com tecnologia difundida, é mais fácil, para a empresa cliente, obter outras fontes de fornecimento.

Muito embora a análise dos casos permita concluir-se pela possibilidade de aplicação da estrutura teórica elaborada neste trabalho, sugerem-se, para continuidade do estudo e aprimoramento da própria estrutura de análise, dois caminhos distintos, porém complementares.

No que tange à indústria automotiva, sugere-se que a estrutura analítica proposta neste trabalho seja utilizada como referência para a elaboração de instrumentos de coleta de dados, possibilitando posterior tratamento quantitativo. O tratamento quantitativo permitirá avaliar a contribuição das dimensões fundamental, contratual e de aprendizagem, bem como das evidências propostas para coleta de informação em cada uma dessas dimensões, para o entendimento das relações cliente-fornecedor como um todo.

Numa outra iniciativa para continuidade deste estudo, propõe-se que a estrutura de análise seja aplicada em outras indústrias. A utilização desse arcabouço teórico para análise de relações cliente-fornecedor em contextos produtivos distintos reforçará sua validade, ampliará seu alcance analítico e enriquecerá o conjunto de evidências necessárias para a coleta de informações sobre as dimensões fundamental, contratual e de aprendizagem.

## REFERÊNCIAS

- AHUJA, Gautam. The duality of collaboration. *Strategic Management Journal*, Manchester, n. 21, p. 317-342, 2000.
- ALKIAN, A. A. Uncertainty, evolution and economic theory. In: HEFELBOWER, R. B.; STOCKING, G. W. (Ed.). *Readings in Industrial organization and public policy*. Homewood: Richard D. Irwin, 1959. p. 207-219.
- ALKIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. In: CASSON, M. (Ed). *The theory of the firm*. Cambridge: University Press, 1996. p. 92-110.
- ALVES FILHO, A. G. Assembler control of the supply chain: the case of an engine plant in Brazil. *Actes du Gerpisa*, n. 33, p. 61-73, mar. 2002. Relations Verticales et Modularisation de la Production Automobile. Disponível em: <<http://www.gerpisa.univ-evry.fr>>.
- AOKI, M. *Information, incentives and bargaining in the Japanese economy*. New York: Cambridge University Press, 1988.
- ANAND, B. N.; KHANNA, T. Do firm learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, Manchester, n. 21, p. 295-315, 2000.
- AXELROD, R. *The evolution of cooperation*. New York: Penguin Books, 1984.
- BAUDRY, B. *L'économie des relations interentreprises*. Paris: Editions La Découverte, 1995.
- BLAUGH, Mark. *Metodologia da Economia, ou como os economistas explicam*. São Paulo: EDUSP, 1999.
- BLOIS, K. J. Vertical quase-integration. In: CASSON, M. (Edi.). *The theory of the firm*. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.
- BOYER, R. *A teoria da regulação: uma análise crítica*. São Paulo: Nobel, 1990.
- BOYER, R.; FREYSSENET, M. *The productive models; the conditions of profitability*. New York: Palgrave Macmillan, 2002.
- BROUSSEAU, E. Contrats et comportements coopératifs: le cas des relations interentreprises. In: RAVIX, J. L. (Ed.). *Coopération entre les entreprises et l'organisation industrielle*. Paris: Editions du CNRS, 1994. (Collection Recherche et Entreprise).
- \_\_\_\_\_. *Les contrats dans la coordination interentreprises: les enseignements de quelques travaux récents d'économie appliquée*. Nancy, Université de Nancy II, 1994. Mimeografado.
- \_\_\_\_\_. La gouvernance des processus de coopération. In: VOISIN et al. *La coopération industrielle*. Paris: Economica, 2000.
- BROUSSEAU, E.; FARES, M'Hand. Incomplete contracts and governance structures: are incomplete contracts theory and new institutional economics

substitutes or complements? In: MÉNARD (Ed.). *Institutions, contracts, organizations*; perspectives from new institutional economics. Edward Elgar, 2000.

BROUSSEAU, E. ; GEOFFRON, P.; WEINSTEIN, O. Confiance, connaissances et relations inter-firmes. In:\_\_\_\_\_. *Diversité des relations entre entreprise et variété des modes d'intermédiation*. 1997. Mimeografado.

CALANDRO, M. L. *Tendências atuais nas relações interfirmas*: um estudo em empresas de autopeças do Rio Grande do Sul e de São Paulo. 1995. Tese (Doutorado) – UNICAMP/IE, Campinas. 1995.

CALANDRO, M. L.; CAMPOS, S. H. *Cadeia automotiva de Caxias do Sul*; análise dos elementos constitutivos de um SLP de autopeças. Porto Alegre: FEE, 2002. Mimeografado.

CARLEIALI, L.; GOMES FILHO, M. L. F.; NEVES SANTOS, L. Network companies in Brazilian automaking industry: general aspects of the relationship with the supplier, the logistical models and the coordinations mechanisms. In: THE THIRD CONGRESS ON PROXIMITY: "NEW GROWTH AND TERRITORIES". Anais... Paris: Univesité Paris Sud, 2001. p.1-28.  
Disponível em: <<http://www.jm.u-psud.fr/~adis/rubriques/p/proxi.htm>>.

CASSON, M. (Edit.). *The theory of the firm*. Cambridge: University Press, 1996.

CHANARON, J.; LUNG, Y. *Économie de l'automobile*. Paris: La Decouverte, 1995.

CHANDLER, A. D. *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Cambridge: Belknap Press; Harvard, 1977.

CHEUNG, S. N. S. The contractual nature of the firm. In: CASSON, M. (Edit.). *The theory of the firm*. Cambridge: University Press, 1996. p.111-131.

CHUNG, S.; SINGH, H.; LEE, K. Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation. *Strategic Management Journal*, v.l. 21, p.1-22, 2000.

COASE, R. *The firm, the market and the law*. Chicago: The University of Chicago Press, 1988.

\_\_\_\_\_. The nature of the firm. In: CASSON, M. (Edit.). *The theory of the firm*. Cambridge: Cambridge University Press, 1996. p.36-55.

COLOGNESE, S. A.; MÉLO, J. L. B. A técnica de entrevista na pesquisa social. *Cadernos de Sociologia*, Porto Alegre, PPGS/UFRGS, n. 9, 1998. Pesquisa social empírica: métodos e técnicas.

COLOMBO, M. G.; DELMASTRO, M. The choice of the form of strategic alliances: transaction cost economics and beyond. In: PLUNKET, A. et al. *The dynamics of industrial collaboration: a diversity of theories and empirical approaches*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 2002.

- COMBS, R. et al. Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, n.20, p. 867-88, 1999.
- CONCEIÇÃO, Octávio A. C. *Instituições, crescimento e mudança na ótica institucionalista*. Porto Alegre: FEE, 2002.
- CORIAT, B.; WEINSTEIN, O. Les Nouvelles Théories de L'entreprise. *Le livre de Poche*, Paris, n. 519, 1995.
- DE ALESSI, Louis. property rights, transactions cost and x-efficiency: an essay in economic theory. *The American Economic Review*, v. 73, n. 1, p. 64-81, 2001.
- DEFALVARD, H. Une explication non réductionniste de la coopération industrielle. In: VOISIN, C. et al. *La coopération industrielle*. Paris : Economica: 2000.
- DEMSETZ, H. Toward a theory of property rights. *The American Economic Review*, Nashville, v. 73, n. 1, p. 347-359, 2001.
- DOSI, G.; MALERBA, F. (Ed.). *Organizational and strategy in evolution of the enterprise*. London: MacMillan, 1996.
- DUGUID, P.; BROWN, S. J. *Structure and spontaneity knowledge and organization*. Berkeley: Berkeley University, 2000. Working paper.
- DYER, J. H. Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 271-291, 1996.
- EGGERTSSON, T. *Economic behavior and institutions*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- FIGUEIREDO, P. N. *Aprendizagem tecnológica e performance*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- FOLLIS, M.; ENRIETTII, A. Improving performance at the second tier of the automotive supply chain. A draft case study of an innovative initiative in the Italian car industry. *Actes du Gerpisa*, n. 33, p. 61-73, mar. 2002. Relations Verticales et Modularisation de la Production Automobile. Disponível em : <<http://www.gerpisa.univ-evry.fr>>.
- FOSS, Nicolai J. *Resources firms and strategies*. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- FRANKEL, R. ; WHIPPLE, J. S. ; FRAYER, D. J. Formal versus informal contracts: achieving alliance success. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Bradford, v.. 26, n. 3, p. 47-63, 1996.
- GUERRIEN, B. *La théorie économique néoclassique*. Paris: La Decouverte, 1999.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. *Strategic Mangement Journal*, Manchester, n. 21, p. 203-215, 2000.

S. JOHN, C. H.; HARRISON, J. S. Manufacturing-based relatedness, synergy and coordination. *Strategic Management Journal*. Manchester, n. 20, p. 129-145, 1999.

HAGEDOORN, J.; LUNDAN, S. Strategic technology alliances: trends and patterns since early eighties. In: PLUNKET, A. et al. *The dynamics of industrial collaboration; a diversity of theories and empirical approaches*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 2002.

HENDERSON, R.; COCKBURN, I. Measuring competence? Exploring firm effects in drug discovery. In: DOISI, G. et al. *The nature and dynamics of organizational capabilities*. New York: Oxford University Press, 2002.

HENKIN, H. *Fundamentos teóricos da subcontratação industrial: formulações à luz da teoria dos custos de transação*. Porto Alegre: UFRGS/FCE/DECON, 1996. (Texto Didático n. 8).

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. *Trust and economic development*. Sussex: IDS, ago. 1996. (IDS Discussion Paper, n. 355). Mimeografado.

KAUFMAN, A. et al. Collaboration and technology linkages: a strategic supplier typology. *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 649-663, 2000.

KNORRINGA, P.; MEYER-STAMER, J. New dimensions in local enterprise co-operation and development: from clusters to industrial districts. In: CLUSTERS E SISTEMAS LOCAIS DE INOVAÇÃO: ESTUDOS DE CASOS E AVALIAÇÃO DA REGIÃO DE CAMPINAS, Campinas, 1999. *Anais...* Campinas: UNICAMP/IE, 1999. p. 89-115.

KRISTENSEN, P. S.; VINDING, A. L. Important collaboration partners in product development. In: PLUNKET, A. et al. *The dynamics of industrial collaboration; a diversity of theories and empirical approaches*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 2002.

LAGRÉE, M. Dieu et l'automobile. In: DEBRAY, R.; GUILLAUME, M. (Ed.). *Automobile*. Paris: Gallimard, 2001. p. 111-119. (Les Cahiers de médiologie, n. 12).

LAIGLE, L. *La coopération inter-firmes: le co-développement entre constructeurs et fournisseurs de l'industrie automobile*. 1996. Thèse (Doctorat) – L'École Nationale des Ponts et Chaussées, l'Université Paris XII et XIII, Paris, 1996.

LAMMING, R. *Beyond partnership; strategies for innovation and lean supply*. New York: Prentice-Hall, 1993.

LANGLOIS, R. N.; ROBERTSON, P. L. *Firms, markets and economic change: a dynamic theory of business institutions*. London; New York: Routledge, 1995.

\_\_\_\_\_. Explaining vertical integration: lessons from American automobile industry. In: CASSON, M. (Edit.). *The theory of the firm*. Cambridge: University Press, 1996. p. 720-734.

LE DUEFF, R. ; MOISSEAU, A. ; SOULE, D. Les difficiles relations entre constructeurs et équipementiers. *Problèmes Economiques*, n. 2108, p. 14-19, jan. 1989.

LEIBENSTEIN, H. Property rights and x-efficiency: comment. *The American Economic Review*, Nashville, v. 73, n. 4 , p. 831-842, Sep. 1983.

LEVINTHAL, D. Technological regimes and firm behavior. In: DOSI, G.; MALERBA, F. (Ed.). *Organizational and strategy in evolution of the enterprise*. London: MacMillan, 1996.

LORENZEN, M. *Specilaization and localised learning*. Copenhagen: Copenhagen Business Scholl Press, 1998.

LUNDEVALL, B. Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation. In: DOSI, G. et al. *Technical change and economic theory*. London: Havard University Press, 1982.

LUNG, Y.; VOLPATO. G. Redesigning the automakers-suppliers relationships in the automotive industry. *International Journal of Automotive Technology and Management*, v. 2, n. 1, 2002.

MADHOK, A. Reassessing the fundamentals and beyond. *Strategic Management Journal*, Manchester, n. 23, p. 535-550, 2002.

MALERBA, F.; ORSENIGO, L. Technological Regimes and Firm Behavior. In: DOSI, G.; MALERBA, F. (Ed.). *Organizational and strategy in evolution of the enterprise*. London: MacMillan, 1996.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. *Administração da produção*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MIKKOLA, J. H. *Modularity, outsourcing and inter-firm learning*. Druid Summer Conference, Denmark, 2000.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press/Harvard, 1982.

PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: University Press, 1995.

PISANO G.; TEECE, D. J. collaborative arrangements and global technology strategy: some evidence from the telecommunications equipment industry. *Rechearch on Technological Innovation, Management and Policy*, v. 4, p. 227-256, 1989.

PORTES et al. (Ed.). *The informal economy; studies in advanced and less developed countries*. Baltimore: The John Hoppkins University Press, 1989.

RICHARDSON, G. B. The organization of industry. In: CASSON, M. (Ed.). *The theory of the firm*. Cambridge: University Press, 1996. p. 618-631.

- RIEMENS, W. Structural changes in the automotive industry in Australia: a review of user-producer relationships. *International Journal of Automotive Technology and Management*, v. 2, n. 1, 2002.
- ROBINSON, A. The problem of management and the size of the firms. In: CASSON, M. (Edit.). *The theory of the firm*. Cambridge: University Press, 1996. p. 20-35.
- ROESE, Mauro. A metodologia do estudo de caso. *Cadernos de Sociologia*, Pesquisa social empírica: métodos e técnicas, Porto Alegre, PPGS/UFRGS, v. 9, p. 189-200, 1998.
- SAKO, M. *Prices, quality and trust*; inter-firm relations in Britain and Japan. New York: Cambridge University Press, 1992.
- SALERNO, M. S.; DIAS CARNEIRO, A. V. Product design modularity, modular production, modular organization: the evolution of modular concepts. *Actes du Gerpisa*, n. 33, p. 61-73, mar. 2002. Relations Verticales et Modularisation de la Production Automobile. Disponível em: <<http://www.gerpisa.univ-evry.fr>>.
- SANDRONI, P. *Dicionário de Economia*. São Paulo: Best Seller. 1998.
- SILVA, E. B. *Refazendo a fábrica fordista*. São Paulo: Hucitec, 1991.
- SIMON, H. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- THIOLLENT, M. *Crítica metodológica, investigação social e enquete operária*. São Paulo: Polis, 1982.
- URSO, D. Les relations interentreprises favorisent-elles le renouvellement des connaissances? Une application aux outillages de mise en forme. *Dixieme Rencontre Internationale du Gerpisa*, Paris, 6-8 juin. 2002.
- VIEIRA, C. B. *A cadeia totalmente integrada na indústria automotiva: uma análise das exigências de fornecimento nas empresas de autopeças do rio Grande do Sul*. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- VIEIRA, C. B.; ZAWISLAK, P. A. *Novas tendências de fornecimento automotivo: o caso da General Motors do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: NITEC/PPGA/UFRGS, 2000. Disponível em: <<http://www.ppga.ufrgs.br/gcars>>.
- VOISIN, C. ; PLUNKET, A. ; BERTRAND, B. *La cooperation industrielle*. Economica: Paris, 2000.
- VOLPATO, G.; STOCCHETTI, A. Managing information flows in supplier-customer relationships: issues, methods and emerging problems. *Actes du Gerpisa*, n. 33, p. 61-73, 2002. Relations Verticales et Modularisation de la Production Automobile. Disponível em: <<http://www.gerpisa.univ-evry.fr>>.
- WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarquies*. New York: The Free Press, 1975.

\_\_\_\_\_. *The economic institution of capitalism*. Oxford: Oxford University Press, 1985.

\_\_\_\_\_. *The economic institution of capitalism*. Oxford: Oxford University Press, 1987.

\_\_\_\_\_. *The mechanisms of governance*. Oxford: Oxford University Press, 1999.

WOMACK, D. et al. *A máquina que mudou o mundo*. São Paulo: Nobel, 1993.

XAVIER SOBRINHO, G. G. F. Distritos industriais. In: CATTANI, A. D. (Org.). *Trabalho e tecnologia*; dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, 1997.

YIN, Robert K. *Estudos de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAWISLAK, P. A. *A cadeia totalmente integrada na indústria automotiva: inovação organizacional, requisitos de fornecimento e impactos recentes no parque gaúcho de autopeças*. Porto Alegre: NITEC/PPGA/UFRGS, 2000.

ZAWISLAK, P. A. (Coord.). *Diagnóstico automotivo*. A plataforma tecnológica da cadeia automotiva do RS. Porto Alegre: UFRGS/PPGA/NITEC/FIERGS, 1999. Disponível em: <<http://www.ppga.ufrgs.br/gcars>>.

ZAWISLAK, P. A.; MELO, A. A. A indústria automotiva no Rio Grande do Sul: impactos recentes e alternativas de desenvolvimento. In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. A.; CARVALHO NETO, A. M. (Org.). *Indústria automotiva; a nova geografia do setor produtivo*. Belo Horizonte: Abet/DP&A, 2002.

ZAWISLAK, P. A.; RUFFONI, J. P. Acordos de cooperação na cadeia automotiva do Rio Grande do Sul. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, XXI, São Paulo, 2000. *Anais...* 2000.

ZAWISLAK, P. A.; VIEIRA, C. B.; IRALA, M. S. A produção enxuta e novos padrões de fornecimento em três montadoras de veículos no Brasil. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, XXI, São Paulo, 2000. *Anais...* 2000.



## ANEXO A

### UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

#### **Informações sobre o estudo**

Tema da tese: relações cliente-fornecedor na indústria automotiva

Caso em estudo: cadeia automotiva do Rio Grande do Sul

#### **Roteiro para entrevista – Empresas Clientes**

1) Histórico da empresa (ano de fundação, número de funcionários, principais produtos, clientes, localização, exportação de produtos, importação de matérias-primas etc.).

2) Como são classificados os fornecedores da empresa?

#### **3) Aspectos contratuais**

Como é regulada formalmente a relação

Há contratos?

O que consta nos contratos?

4) Quais os problemas mais freqüentes com os fornecedores? Como são resolvidos?

5) Com quais fornecedores há uma relação mais estreita/próxima? Por quê?

6) Como se desenvolve concretamente essa relação no momento da negociação e durante o desenvolvimento/produção do produto/serviço?

Dados da entrevistadora:

Aurélia Adriana de Melo

Doutoranda PPGA/UFRGS

## ANEXO B

### UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

#### **Informações sobre o estudo**

Tema da tese: relações entre empresas na cadeia automotiva

Caso em estudo: cadeia automotiva do Rio Grande do Sul

#### **Roteiro para entrevista – Empresa fornecedora**

1) Histórico da empresa (ano de fundação, número de funcionários, principais produtos, clientes, localização, exportação de produtos, importação de matérias-primas etc.)

2) Quais as características do principal produto da empresa? Quais são os seus clientes?

#### **3) Aspectos contratuais**

Como é regulada formalmente a relação com os principais clientes?

Há contratos?

O que consta nos contratos?

Como são reguladas formalmente as penalidades e os conflitos?

4) Quais os problemas mais freqüentes? Como são resolvidos?

5) Com quais clientes há uma relação mais estreita/próxima? Por quê?

6) Como se desenvolve concretamente a relação no momento da negociação e da produção?

Dados da entrevistadora:

Aurélia Adriana de Melo

Doutoranda PPGA/UFRGS