

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPAD**

GIULLIANO FARIAS SANDRINI

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E VANTAGEM COMPETITIVA: UMA VISÃO
ANALÍTICA DA CADEIA DE FORNECEDORES**

CURITIBA

2005

GIULLIANO FARIAS SANDRINI

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E VANTAGEM COMPETITIVA: UMA VISÃO
ANALÍTICA DA CADEIA DE FORNECEDORES**

**Dissertação de mestrado apresentada como
requisito parcial à obtenção do título de Mestre
em Administração, área de concentração em
Administração Estratégica.**

Orientador: Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso

CURITIBA

2005

DEDICATÓRIA

Esta dissertação é dedicada a minha esposa e cúmplice Jociane, uma mulher companheira cuja presença tem sido o melhor de tudo isso. E, também, aos meus filhos Giovanni e Giuseppe fontes inesgotáveis de energia para tudo o que me proponho a realizar.

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que, de um jeito ou de outro, contribuíram para a confecção deste trabalho:

Pontifícia Universidade Católica do Paraná, que me proporcionou o curso de mestrado através da bolsa Marcelino Champagnat;

Electrolux do Brasil, em especial ao setor de compras que me abriu as portas para a realização desta pesquisa;

Professor Orientador Doutor Jansen Maia Del Corso;

Colegas de trabalho, pela colaboração;

Meus pais Jurandir e Lia, que sempre acreditaram em tudo que fiz;

E demais familiares, pelo apoio indispensável.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE QUADROS	viii
RESUMO.....	ix
ABSTRACT.....	x
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	3
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	3
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	4
1.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	6
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....	9
2.1.1 Conceito de Aliança Estratégica	12
2.2 SUPRIMENTOS – A RELAÇÃO CLIENTE FORNECEDOR	21
2.3 VANTAGEM COMPETITIVA.....	30
3 METODOLOGIA	39
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	39
3.1.1 Perguntas de Pesquisa	39
3.1.2 Definições Constitutiva e Operacional das Categorias Analíticas em Estudo	40
3.1.3 Definição Constitutiva dos Termos Considerados de Relevância nesta Pesquisa.....	42
3.2 DELIMITAÇÃO E PERSPECTIVA DA PESQUISA	43
3.2.1 Delineamento da Pesquisa	43
3.2.2 População	44
3.3 DADOS: TIPOS, COLETA E ANÁLISE.....	45
3.3.1 Tipos e Coleta de Dados.....	45
3.3.2 Análise dos Dados	47
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	49
4.1 A ELECTROLUX: CONHECENDO A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO	49
4.1.1 Estratégia Geral da Electrolux.....	51
4.2 A ÁREA DE SUPRIMENTOS DA ELECTROLUX DO BRASIL	53
4.3 A PESQUISA DE CAMPO.....	55
4.3.1 Fase 1: Identificação dos Principais Fornecedores da Electrolux do Brasil	55
4.3.2 Fase 2: Identificação dos Relacionamentos Baseados em Aliança Estratégica	57
4.3.3 Fase 3: Verificação das Vantagens Competitivas	67
4.3.3.1 Vantagens competitivas em relação ao FORN-A.....	69
4.3.3.2 Vantagens competitivas em relação ao FORN-H	70
4.3.3.3 Vantagens competitivas em relação ao FORN-K.....	73
4.3.3.4 Vantagens competitivas em relação ao FORN-Q	74

4.3.3.5	Vantagens competitivas em relação ao FORN-X.....	76
4.4	ANÁLISE DAS VANTAGENS COMPETITIVAS	77
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	85
5.1	CONCLUSÕES	85
5.2	RECOMENDAÇÕES.....	89
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
	ANEXO I.....	95

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – EVOLUÇÃO DO CRITÉRIOS DE COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS.	9
FIGURA 2 – O CONTÍNUO DO RELACIONAMENTO	14
FIGURA 3 – ESTRUTURA DA ELECTROLUX DO BRASIL S.A.....	50
FIGURA 4 – ESTRUTURA DA ÁREA DE SUPRIMENTOS DA ELECTROLUX DO BRASIL S.A.	54
FIGURA 5 – <i>SCORE</i> DOS PERFIS DE RELACIONAMENTO	63
FIGURA 6 – PERCENTUAL DE RESPOSTAS CASSE A.....	64
FIGURA 7 – COMPORTAMENTO DOS <i>SCORES</i> DOS QUESTIONÁRIOS AVALIADOS PELOS RESPONDENTES.....	67

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – TIPOLOGIA EVOLUTIVA DAS ALIANÇAS.....	15
QUADRO 2 – TIPOLOGIA SEGUNDO O RAMO DE NEGÓCIOS.....	16
QUADRO 3 – TIPOLOGIAS VOLTADAS À POSIÇÃO COMPETITIVA E AO DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO DA EMPRESA.....	16
QUADRO 4 – TIPOLOGIA SEGUNDO O ENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E OS FLUXOS DE TECNOLOGIA.....	17
QUADRO 5 – TIPOLOGIA DE LORANGE E ROSS.....	18
QUADRO 6 – TIPOLOGIA DE YOSHINO E RANGAN.....	19
QUADRO 7 – PRINCIPAIS FORNECEDORES DA ELECTROLUX DO BRASIL.....	56
QUADRO 8 – RELACIONAMENTOS OPERACIONAIS.....	57
QUADRO 9 – EVOLUÇÃO ORGANIZACIONAL.....	58
QUADRO 10 – COMPARAÇÃO ENTRE AS ABORDAGENS RELATIVAS AOS SUPRIMENTOS NAS QUATRO CONFIGURAÇÕES DE REFERÊNCIA.....	59
QUADRO 11 – QUESTIONÁRIO / FORMULÁRIO APLICADO AOS GESTORES DOS FORNECEDORES.....	60
QUADRO 12 – TABELA SCORES E RESPOSTAS CLASSE A.....	65
QUADRO 13 – PANORAMA DAS ENTREVISTAS REALIZADAS.....	68
QUADRO 14 – BUNERO DE VANTAGENS COMPETITIVAS IDENTIFICADAS EM CADA ÁREA.....	69
QUADRO 15 – VANTAGENS COMPETITIVAS DA RELAÇÃO ENTRE A ELECTROLUX DO BRASIL E O FORN-A.....	70
QUADRO 16 – VANTAGENS COMPETITIVAS DA RELAÇÃO ENTRE A ELECTROLUX DO BRASIL E O FORN-H.....	72
QUADRO 17 – VANTAGENS COMPETITIVAS DA RELAÇÃO ENTRE A ELECTROLUX DO BRASIL E O FORN-K.....	73
QUADRO 18 – VANTAGENS COMPETITIVAS DA RELAÇÃO ENTRE A ELECTROLUX DO BRASIL E O FORN-Q.....	75
QUADRO 19 – VANTAGENS COMPETITIVAS DA RELAÇÃO ENTRE A ELECTROLUX DO BRASIL E O FORN-X.....	76
QUADRO 20 – VANTAGENS COMPETITIVAS RELACIONADAS ÀS ESTRATÉGIAS.....	79

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é identificar as evidências da existência de alianças estratégicas entre uma empresa de grande porte e seus principais fornecedores, analisando-se os elementos que as caracterizam e, a partir daí, conhecer as vantagens competitivas adquiridas ou conquistadas tanto para a empresa quanto para os fornecedores com a implementação das mesmas. A Electrolux do Brasil S. A., situada em Curitiba/PR, e as demais empresas da *holding* receberam novas diretrizes estratégicas do novo dirigente do grupo, as quais solicitaram da área de suprimentos trabalhar de forma mais integrada com seus fornecedores, aproveitando o máximo possível de cada relação. O método que caracteriza a pesquisa é o estudo de caso. A pesquisa foi dividida em três fases onde: na Fase 1 obteve-se a seleção dos principais fornecedores, os quais foram responsáveis por 70% dos gastos da Electrolux do Brasil com matéria-prima, via consulta documental; na Fase 2 verificou-se as características das relações entre a Electrolux do Brasil e seus principais fornecedores, selecionando as cinco relações com o perfil mais próximo a aliança estratégica, através de questionário formulado com base nas características de alianças estratégicas entre cliente e fornecedor apontadas por Merli (1998). O questionário foi aplicado aos gestores dos fornecedores e também aos mesmos; na Fase 3 constatou-se a real existência das alianças e as vantagens competitivas geradas através das mesmas, via entrevistas semi-estruturadas com os gestores dos fornecedores e os principais *stakeholders* das principais áreas envolvidas na relação. Nestes termos foi possível concluir que existem alianças estratégicas entre a Electrolux do Brasil e alguns de seus principais fornecedores, e que tais alianças geram vantagens competitivas tanto para cliente quanto para os fornecedores.

Palavras-chave: Alianças Estratégicas, Vantagem competitiva, Cadeia de Fornecedores, Relacionamento Cliente-Fornecedor.

ABSTRACT

The aim of this research is to verify the evidences about the existence of the Strategic Alliances between a large company and its suppliers, analyzing the elements that characterize them, to know the competitive advantages acquired or generated for the organization and its suppliers. Electrolux do Brasil S. A., located in Curitiba/PR, and the other companies of the holding received new strategic directives from the new president of the group, which requires the company to operate aligned with its suppliers, in order to explore to the maximum the advantages from each relationship. The research method is the case study. The research was divided in three phases. In Phase 1 were selected the main suppliers, responsible for 70% of Electrolux do Brasil spending with raw material, by documental consulting. In Phase 2 were verified the characteristics of the relationships between Electrolux do Brasil and its suppliers, selecting the five relationships whose characteristics are aligned with the Strategic Alliances behavior. The tool used in this phase was a questionnaire based on the characteristics of the Strategic Alliances between customers and suppliers appointed by Merli (1998). The questionnaire was applied to the purchasers and to the suppliers. At Phase 3 was evaluated the real existence of the Strategic Alliances, and the competitive advantages acquired or generated by these alliances, using semi-structured interviews with the purchasers and the stakeholders of the main departments involved in the relationships with the suppliers. The result of this research make possible to conclude that there are Strategic Alliances between Electrolux do Brasil and some of its main suppliers, and these alliances created competitive advantages for the customer and for the suppliers.

Key-words: Strategic Alliances, Competitive Advantage, Supply Chain, Customer-Supplier Relationship.

1 INTRODUÇÃO

Com a velocidade em que o ambiente organizacional tem mudado, cada vez mais cumprir a missão empresarial de forma independente requer um esforço que, muitas vezes, não compensa em termos de eficiência e pode até desgastar a imagem de uma organização quando somente ela deseja captar a imagem de suas ações nos mercados atendidos e na sociedade envolvida. Dessa forma, não só as estratégias competitivas estão sendo exercitadas, como também as estratégias cooperativas, visando a atingir os objetivos com mais rapidez e menor risco.

A promoção do desenvolvimento econômico e social das organizações exige, cada vez mais, que as empresas olhem além dos produtos, enxergando os conhecimentos intelectuais ou de sistemas de gerenciamento (QUINN e HILMER, 1994), a fim de proporcionar a otimização e recursos pela integração de ações e sinergia entre todos os parceiros envolvidos. Argumento que denota ser importante para as organizações competitivas, a construção de parcerias duradouras mutuamente enriquecedoras, focadas em resultados consensualmente definidos.

O fenômeno da cooperação entre empresas tem despertado grande interesse na comunidade acadêmica e nos meios empresariais, circunstância que é visível na popularidade crescente das parcerias e alianças estratégicas. Formas de cooperação que parecem, cada vez mais, ser uma opção recorrente no processo de crescimento e desenvolvimento estratégico das organizações, situação que acaba por se refletir num número cada vez maior de estudos sobre o tema.

Até o início dos anos 80, as alianças entre empresas eram poucas e limitadas em seu âmbito. A competição eficaz não implicava a aquisição de novas capacidades diferenciadas e, aliada a isso, a concorrência era menos complexa. Como o ritmo das mudanças era bastante lento, comparando-se à situação atual, as empresas se preocupavam menos com a formação de boas alianças para complementar suas capacidades (HARBISON e PEKAR, 1999).

A aceleração das mudanças tecnológicas, a abertura das economias anteriormente protegidas e o surgimento de mercados consumidores potenciais obrigaram as empresas a obter rapidamente capacidades ou competências que anteriormente não possuíam. Com a intensificação da concorrência, as empresas necessitaram de capacidades fortes em todos os segmentos de atividades de

negócios. Junto com isso as crescentes pressões financeiras e os ciclos cada vez mais curtos de inovações tecnológicas obrigaram os administradores a buscar alternativas para obter rapidamente essas competências (PORTER, 1990).

Neste contexto surgem então as alianças estratégicas, com as quais as organizações têm a intenção de obter maior potencialidade em vários fatores estratégicos que compõe a competitividade de ambas ou mais empresas envolvidas, sob a forma de trocas de experiências, aprendizado comum, etc. Assim sendo, outras atividades e negócios, decorrentes desse aprendizado, podem ser gerados pelas alianças estratégicas (HAMEL e DOZ, 2000).

Não menos importante do que os antecedentes referidos tem sido o papel das relações estabelecidas entre clientes e fornecedores, o qual constitui uma área em que a cooperação é reconhecida como fundamental para a coordenação das atividades dos seus membros. A relação cliente-fornecedor está em rápida e crescente evolução, principalmente nas empresas de grande porte onde a cadeia de fornecedores tem grande influência sob os principais processos das mesmas. Os desenvolvimentos estratégicos em curso nas grandes corporações industriais estão, de fato, repercutindo na relação cliente-fornecedor, inspirados em sua lógica própria (MERLI, 1998).

Em vários casos, organizações possuem bons fornecedores em termos de estrutura fabril mas, muitos destes fornecedores são resistentes à intensificação da colaboração participativa. Com o objetivo de desenvolver fornecedores de classe global, os quais julgam-se necessários para se buscar o sucesso, ou mesmo a sobrevivência, no atual ambiente competitivo, e também com o objetivo de engajar esses fornecedores em alianças, os gestores da cadeia de suprimentos necessitam buscar um novo tipo de relacionamento interempresarial a fim de extrair o máximo de benefícios possíveis a partir da colaboração. Este desafio requer que os gestores mudem seus comportamentos perante os fornecedores para que também possam mudar o pensamento e o comportamento dos fornecedores buscando a implementação das chamadas alianças estratégicas (SMITH, BUDDRESS e RAEDELS, 2002).

Sob um ponto de vista estratégico, essa situação apresenta-se como uma oportunidade para melhorar a capacidade de negociação da empresa e obter vantagens competitivas. Desta forma, as empresas mais rápidas e eficazes na implementação de suas alianças estratégicas, tirarão as maiores vantagens. Tornando-se mais competitivas, terão um aumento na sua participação no mercado e nos

volumes fornecidos. Outras empresas, concorrentes, que serão obrigadas a mudar para seguir àquelas mais rápidas, deverão sustentar os custos relativos à mudança sem, entretanto, poder usufruir da inerente vantagem competitiva (PORTER, 1990).

Embora a literatura sobre alianças estratégicas esteja desenvolvendo-se rapidamente, e já estejam disponíveis vários estudos sobre elas, a maioria dos campos estudados focam as alianças de maneira geral, buscando maiores detalhes nos casos de aquisições, junções e até mesmo alianças entre competidores. Porém, poucos estudos preocuparam-se em verificar com maior número de detalhes, como as alianças entre fornecedores e clientes se dão, quais suas implicações ou quais seus reais benefícios.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Tomando-se as colocações anteriores como base e observando o crescimento e a importância atribuída ao processo de relacionamento competitivo praticado, principalmente, pelas organizações de grande porte com seus públicos em geral, destacando-se os seus fornecedores, esta pesquisa buscou obter maiores informações sobre este campo de estudo (alianças estratégicas) procurando responder ao seguinte problema de pesquisa:

Que vantagens competitivas são agregadas a uma organização de grande porte a partir do estabelecimento de alianças estratégicas com seus principais fornecedores?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho é identificar as evidências da existência de alianças estratégicas entre uma empresa de grande porte e seus principais fornecedores, analisando-se os elementos que as caracterizam, e, a partir daí, conhecer as principais vantagens competitivas adquiridas/conquistadas tanto para a empresa quanto para os fornecedores com a implementação das mesmas.

Entre os objetivos específicos propostos para serem alcançados destacam-se:

- Identificar o perfil das relações entre uma empresa de grande porte e seus principais fornecedores;
- Apontar, a partir do perfil das relações entre uma empresa de grande porte e seus principais fornecedores, quais casos podem ser considerados uma aliança estratégica;
- Identificar as principais características das alianças estratégicas estabelecidas entre uma empresa de grande porte e seus principais fornecedores;
- Identificar as principais vantagens competitivas obtidas pelas empresas envolvidas nas alianças estratégicas estabelecidas;
- Relacionar as vantagens competitivas identificadas com as estratégias que as formaram, de modo que seja possível conhecer os perfis de estratégias usadas pelas empresas envolvidas nas alianças estratégicas identificadas.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

À medida que o alto índice de competitividade, gerado principalmente pela globalização intensa dos últimos anos, tem forçado as organizações a buscarem estratégias que as mantenham no mercado, muitas dessas estratégias geradas têm dependido do empenho e da colaboração das empresas envolvidas nos processos existentes em cada organização. O que antes era somente de responsabilidade da própria organização tomou dimensões incalculáveis onde as organizações passaram a ser integrantes de uma cadeia de fornecimento umas dependendo das outras para sobreviverem.

A partir desse contexto de inter-relacionamento entre as diversas organizações de uma cadeia de fornecimento, as alianças estratégicas estão cada vez mais se tornado objetos de estudo em pesquisas científicas voltadas à administração. Muitas destas pesquisas demonstraram a quantidade e variedade de tipos de alianças estratégicas firmadas; dentre eles aparecem as alianças estratégicas entre cliente e fornecedores. Estudos específicos sobre estes tipos de alianças estão surgindo, visto que as alianças estratégicas são práticas recentes, além de serem implementadas de formas bastante particulares.

Devido ao fato de que vários estudos têm demonstrado a impossibilidade de uma organização sobreviver à agressividade do ambiente atual, e conseqüente futuro, sem conseguir um bom relacionamento baseado na colaboração e cooperação de seus parceiros, integrantes de sua cadeia de fornecimento, espera-se que organizações que consigam uma boa integração com seus parceiros possam responder, com maior agilidade e flexibilidade, as exigências dos clientes finais.

Empresas de grande porte tendem a ter uma cadeia de suprimentos bastante grande e complexa. Entende-se que, para que uma empresa seja reconhecida como de grande porte, tal empresa deve atender um grande número de clientes, com uma grande variedade e quantidade de produtos. Desta forma, a cadeia de fornecedores, além de ser, geralmente, a maior fonte dos gastos de uma organização deste porte, apresenta-se também como um fator chave de sucesso, pois dela devem vir, além da matéria-prima, conhecimento, tecnologia, inovação, etc.

Assumindo-se, então, que empresas de grande porte interagem constantemente com seus fornecedores, a fim de obter a competitividade de sua cadeia de suprimentos e conseqüentemente sua própria competitividade, um dos pontos que esta pesquisa busca é, em termos práticos e teóricos, verificar e descrever como se dá a relação cliente-fornecedor, do ponto de vista da implementação de alianças estratégicas, em uma organização de grande porte. Espera-se, desta forma, contribuir, com certa riqueza de detalhes raramente encontrados nas literaturas do gênero, para a maior compreensão deste tipo de aliança estratégica.

Mediante a importância que a gestão da cadeia de fornecedores tem assumido diante das organizações atuais, onde o papel do comprador está se tornando mais estratégico do que operacional, fazendo com que o termo “comprador” caia em desuso dando lugar a uma nova função denominada “gestor de fornecedores”, as empresas atuais estão desprendendo muita atenção com o perfil dos novos profissionais que devem estar aptos para o gerenciamento das relações com os fornecedores, principalmente no que diz respeito ao fator cooperação, o qual deve ser fruto de alianças estratégicas bem sucedidas.

Assim, esta pesquisa busca também, teoricamente, contribuir para a elaboração de informações úteis aos posteriores estudos focados em estratégias para cadeias de fornecedores e, em termos práticos, auxiliar profissionais da área de estratégia voltada para a gestão da cadeia de fornecedores, dando-os oportunidade de

conhecer maiores detalhes sobre a implementação de alianças estratégicas entre clientes e fornecedores, bem como aspectos predominantes na relação cliente-fornecedor de uma empresa de grande porte.

Além desses aspectos destacados, a pesquisa visa verificar se as alianças estratégicas entre clientes e fornecedores geram vantagens competitivas para ambos, e conhecer quais são. Uma vez tendo um agrupamento destas vantagens competitivas, há a possibilidade de relacioná-las com as estratégias aplicadas pelas empresas, de forma a conhecer também em que proporção essas estratégias são usadas. Assim, a contribuição da pesquisa, em relação ao estudo das vantagens competitivas, se dá em função dela possibilitar a verificação e corroboração das teorias relativas às estratégias de competitividade a partir de um caso prático.

1.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Com o nível de detalhes que se pretende chegar com este trabalho, optou-se pela escolha de um estudo de caso, onde existe a limitação de que a análise apresentada não pode ser generalizada, valendo-se somente das particularidades do caso verificado.

A organização escolhida como objeto de estudo é a Electrolux, multinacional de origem sueca, atuante no segmento de eletrodomésticos, onde é líder mundial na produção e comercialização de produtos para uso doméstico e profissional em ambientes internos e externos.

No Brasil, a Electrolux é a segunda maior fabricante de eletrodomésticos encontrando-se em um mercado bastante competitivo, onde a rivalidade entre os concorrentes, compradores e fornecedores são forças atuantes bastante expressivas. Apesar de analisar uma organização de grande porte, o estudo focará as operações da Electrolux do Brasil, a qual possui um certo grau de independência para traçar suas estratégias em relação às diretrizes assumidas pela matriz sueca. Por isso, a situação em estudo gira em torno da realidade em que a organização se encontra em termos de Brasil, mesmo a empresa operando de forma globalizada.

A pesquisa se iniciou no final do ano de 2004, e relatou a situação das relações cliente-fornecedor no referido período, cujas diversas pressões ambientais, como a

situação política e econômica do país no momento da pesquisa, estiveram exercendo certa influência nos resultados.

Em determinado momento da pesquisa, mais precisamente na Fase 2, necessitou-se fazer uma limitação no número de relações que seguiria no estudo passando para a Fase 3 do trabalho. Essa limitação, focando os cinco fornecedores que apresentaram um perfil de relacionamento mais próximo de aliança estratégica, fez-se necessária devido ao tempo disponível para a continuidade da pesquisa, visto que a abrangência de detalhes envolvida na próxima fase demandaria um tempo maior caso a quantidade de fornecedores tomasse uma proporção maior, e isso colocaria em risco o término da pesquisa dentro dos limites de tempo previstos.

Além do fator tempo, julgou-se que a quantidade de cinco fornecedores poderia suprir, sem maiores problemas, as necessidades de informações que seriam obtidas na fase seguinte; porém, esse fato não impediu que outras alianças estratégicas, que poderiam ter sido agregadas ao estudo, fossem descartadas.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado da seguinte forma:

Introdução: Contextualiza e demonstra a importância e atualidade do tema, expõe os objetivos geral e específicos, apresenta a justificativa teórica e prática para o tema proposto, e a estrutura do trabalho;

Fundamentação teórica: explora conteúdos teóricos relevantes associados à pesquisa, tais como: a) suprimentos, destacando a evolução das operações deste processo, principalmente nas organizações industriais de grande porte, focando as relações cliente-fornecedor; b) alianças estratégicas, verificando o surgimento (histórico), tipos e características das mesmas; c) vantagem competitiva, apresentando os principais aspectos deste termo, como caracterizá-lo e reconhecê-lo nas organizações.

Metodologia de pesquisa: análise e demonstração dos aspectos metodológicos que guiaram a pesquisa empírica proposta, apresentando as perguntas de pesquisa, definição constitutiva dos termos a serem usados no trabalho e delimitação do mesmo. A metodologia também apresenta a última fase do trabalho que diz respeito aos dados que a pesquisa deverá coletar. São apresentados, então, os tipos, a coleta, e análise

dos referentes dados, articulando sob quais aspectos os dados serão úteis e deverão servir como demonstração e validação da pesquisa. As limitações da pesquisa também estão contidas neste capítulo.

Apresentação e análise dos dados: descreve a pesquisa de campo realizada e apresenta os resultados obtidos, analisando-os sob o contexto proposto.

Conclusão: apresentação das conclusões sobre o estudo, acompanhadas das recomendações e indicações para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica apresentada neste capítulo abordará os seguintes pontos: alianças estratégicas, suprimentos (a relação cliente-fornecedor) e vantagem competitiva.

2.1 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

As estratégias das empresas têm sofrido grandes transformações nos últimos anos. Estas transformações são na verdade uma evolução natural no sentido de se adaptarem às mudanças de um mercado cada vez mais competitivo e exigente.

Baldwin e Kumpe (1990), no artigo *Manufacturing in the 1990s – productivity, flexibility and innovation*, descrevem os estágios de evolução das empresas. Normalmente, uma empresa adquire eficiência de seus processos produtivos, para depois adquirir competitividade em termos de qualidade, rapidez, flexibilidade e inovação. Sendo este um processo cumulativo, uma empresa inovativa deve ser excelente em custos, qualidade, flexibilidade e inovação. A Figura 1 apresenta os estágios desta evolução no decorrer do tempo.

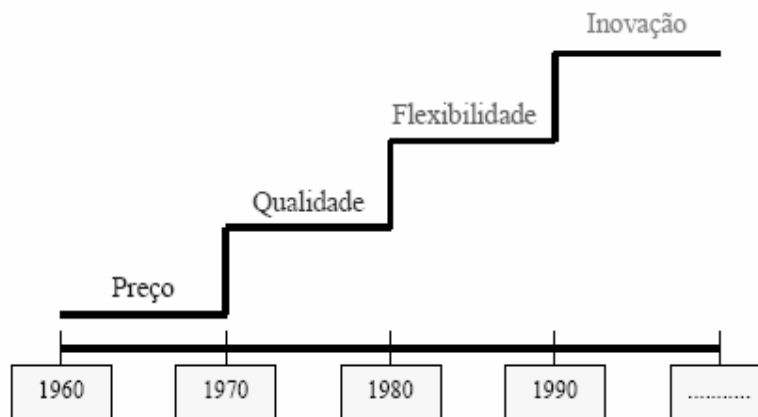


FIGURA 1 – EVOLUÇÃO DO CRITÉRIOS DE COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS

Fonte: Adaptado de Baldwin e Kumpe (1990)

Por dois séculos, até aproximadamente 1960, com a divisão do trabalho e o início do processo de mecanização, a história da industrialização se caracterizou pela constante busca do aumento da produtividade. Os esforços estavam voltados para a produção em larga escala e por um crescimento quantitativo do mercado. A demanda superava o fornecimento e tudo o que se produzia era vendido. Neste período duas eras se mostraram marcantes: “Era da Produção em Massa” (até final dos anos 40): as atividades das empresas eram praticamente todas verticalizadas. As relações com fornecedores, quando existentes, predominavam nas atividades-fim, ou seja, basicamente suprimento de matérias-primas; e “Era da Eficiência” (anos 50 e 60): as empresas começam a descentralizar algumas atividades, sobretudo no suprimento de matérias-primas que exigem investimentos maiores e escala econômica; idem para as atividades de comercialização (redes de distribuidores). No entanto, as relações empresariais eram do tipo “ganha-perde”, sem qualquer cultura de parceria.

Porém, a partir de 1960, o mercado começou a mudar rapidamente, o aumento da competição entre empresas transformou o preço em um importante critério para o sucesso no mercado.

Reestruturação, transferência da produção para países com recursos mais baratos, redução de custos e diminuição da integração vertical eram as principais questões discutidas até então.

No início dos anos 70 a competição volta a mudar e o foco passa a ser a qualidade. Os clientes resolvem ser mais críticos na seleção de seus produtos e começam a prestar mais atenção nos aspectos qualitativos dos produtos. Esta foi a “Era da Qualidade” em que os japoneses revolucionaram o mundo produzindo produtos de alta qualidade e baixo preço. Ao mesmo tempo as empresas passaram a competir em qualidade e preço. Esta Era também poderia ser chamada de “Início das Parcerias” e as relações empresariais passam a ser do tipo “ganha-ganha”.

No final dos anos 80 a competitividade mudou pela terceira vez e a capacidade de produção excedeu a demanda, intensificou a competição internacional levando algumas companhias a buscarem novas oportunidades para aumentarem seus lucros. As empresas passaram a investir em novos modelos, na modernização de seus produtos, e a oferecerem um número maior de opções, ou seja, uma maior variedade de produtos para seus clientes. Internamente, para as indústrias, isto se traduziu numa enorme pressão em tempo e flexibilidade. Os esforços se voltaram para a redução do

ciclo de produção, introdução de novas tecnologias, trocas rápidas de ferramentas, sistemas integrados de manufatura, polivalência da mão-de-obra, sistemas de entrega rápida e redução de estoques. A competição passou a ser simultaneamente baseada em preço, qualidade, tempo e flexibilidade.

A chamada “Era da Competitividade” (anos 90) apresentava um cenário onde a globalização dos mercados e a postura de competitividade obrigam as empresas a buscarem relações maduras e consolidadas com seus fornecedores, os quais passam ao “status” de parceiros. Há uma consciência mútua de que “estamos no mesmo negócio em qualquer lugar do mundo”. Assim, é comum ver uma empresa se deslocando no mercado global acompanhada de seus “parceiros”. A preocupação central é que cada empresa se concentre no seu “*core business*”; ou seja, na atividade essencial do seu negócio, onde serão desenvolvidas as competências centrais da organização.

Dada a velocidade das mudanças que o atual ambiente organizacional tem sofrido, cumprir a missão empresarial de forma independente está cada vez mais difícil. Dessa forma as organizações tem buscado não só o desenvolvimento e a implementação as estratégias competitivas, como também, com importância relevante e em franco crescimento, as estratégias cooperativas, visando atingir os objetivos com mais rapidez e menor risco (MERLI, 1998). O surgimento do termo “co-opetição” que se refere à união de estratégias de competição com as de cooperação, vai ao encontro desse cenário (NALEBUFF e BRANDENBURGER, 1996).

A abertura dos mercados internacionais, bem como a globalização, fez com que a concorrência já vivida entre as grandes corporações intensificassem ainda mais, fazendo com que as empresas necessitassem de capacidades fortes em todos os segmentos de atividades de negócios. Também neste mesmo ambiente, as crescentes pressões financeiras e os ciclos cada vez mais curtos de inovações tecnológicas obrigaram os administradores a buscar alternativas para obter rapidamente competências que as tornassem capazes de competir (PORTER, 1990). Neste contexto surgem então as alianças estratégicas, com as quais as organizações têm a intenção de obter maior potencialidade em vários fatores estratégicos que compõe a competitividade de ambas ou mais empresas envolvidas, sob a forma de trocas de experiências, aprendizado comum, internalização de novas habilidades, etc. (HAMEL e DOZ, 2000).

As alianças entre empresas, no final dos anos 70, eram poucas e limitadas em seu âmbito. A competição eficaz não implicava a aquisição de novas capacidades diferenciadas e, aliada a isso, a concorrência era menos complexa. Como o ritmo das mudanças era bastante lento, comparando-se à situação atual, as empresas se preocupavam menos com a formação de boas alianças para complementar suas capacidades (HARBISON e PEKAR, 1999).

Já no final dos anos 80 as empresas começam a mudar de postura em relação a seus parceiros. HARBISON e PEKAR (1999) argumentam que cada vez mais as empresas de atuação mundial que formam suas alianças estratégicas conseguem crescer a um custo muito menor do que isoladamente. Para estes autores as empresas vencedoras têm um índice médio de sucesso de 90% nas alianças que formam, enquanto as empresas de pouco êxito mal chegam aos 37%. Esses números superam em muito os resultados em políticas de aquisições de outras empresas, nas quais os índices de sucesso e fracasso empatam em 50%. As empresas com alianças de sucesso também desfrutam lucros maiores: 20%, contra apenas 11 % das empresas de menor sucesso. Esse diferencial é condizente com os estudos realizados anteriormente. Demonstram, ainda, que as empresas bem sucedidas, estudadas em 1998, também previam que 35% de sua receita viriam de alianças, num salto surpreendente em relação aos 21% de 1995 e, ainda, apresentam probabilidade duas vezes maior de firmar alianças estratégicas do que alianças mais modestas e transacionais. Com esses dados, há uma relação entre a natureza estratégica ou institucional dessas alianças e o sucesso.

Para uma maior compreensão sobre as alianças estratégicas faz-se necessário um aprofundamento nos conceitos existentes sobre esse tema, o que é apresentado a seguir.

2.1.1 Conceito de Aliança Estratégica

Projetos de cooperação e alianças estratégicas são diferentes entendimentos de uma mesma realidade.

Nesta perspectiva, existem diferentes formas de organização da atividade econômica que variam entre transações em mercado aberto e integração dessas atividades numa hierarquia (WILLIAMSON, 1985). Assim, os projetos de cooperação e

alianças estratégicas podem assumir diferentes graus de integração ao longo de um *continuum* em que num dos extremos se encontram os mercados (não integração absoluta das atividades) e no outro a hierarquia (integração absoluta). Sendo assim, uma aliança estratégica pode assumir, por exemplo, na proximidade dos mercados, a forma de um acordo de cooperação informal; nos limites da hierarquia, um dos parceiros pode adquirir uma participação no capital do outro, proceder a uma aquisição ou, ainda, dois ou mais parceiros podem enveredar por uma fusão (LOLANGE e ROOS, 1996). Nesta visão, a distinção entre um projeto de cooperação empresarial e uma aliança estratégica é, sobretudo, uma questão de ênfase. Ou seja, uma aliança estratégica seria uma forma de organização das atividades dos parceiros que envolveria um maior grau de integração do que outras formas de cooperação entre empresas (FAULKNER, 1992).

Contudo, mais do que uma questão de ênfase, aparecem, também, outras diferenças entre uma aliança estratégica e um simples projeto de cooperação. Tomando-se como base a distinção entre decisões estratégicas e operacionais (JOHNSON e SCHOLLES, 2002), essas diferenças residem fundamentalmente nos seguintes aspectos: as alianças estratégicas têm um impacto mais profundo nos parceiros; procuram um maior equilíbrio das atividades com o ambiente dos negócios e os recursos dos parceiros; envolvem ou afetam todas as atividades das empresas; respeitam não só a vários tipos de recursos mas também à dimensão cultural e política dos parceiros; afetam todas as decisões das empresas, e provocam efeitos no longo prazo.

Pode-se, então, considerar que uma aliança estratégica ocorre quando duas ou mais empresas decidem reunir as suas forças em *prol* de um objetivo comum e a sua principal preocupação consiste em desenvolver uma vantagem colaborativa susceptível de contribuir positivamente para o seu desempenho e, por via disso, para o seu sucesso empresarial.

Dito de outra forma, uma aliança estratégica consiste numa colaboração que potencializa a força de duas ou mais empresas para atingir metas estratégicas através de uma orientação comum dessas empresas (JOHANSON e MATTSSON, 1993). Pressupõe-se, desta forma, um empenho de longo prazo das empresas participantes e não um envolvimento tático ou circunstancial para resolver problemas imediatos. Esta colaboração de longo prazo exige que os parceiros contribuam e adaptem os seus

recursos e competências em favor de um equilíbrio estratégico que favoreça o alcance de objetivos comuns.

MINTZBERG et al. (2000) consideram que as alianças estratégicas são diferentes formas de arranjos cooperativos entre fornecedores e clientes e até mesmo entre concorrentes com o objetivo de atender um cliente em especial.

LORANGE e ROOS (1996) destacam que alianças estratégicas são empreendimentos cooperativos e reforçam a assunção de graus de interação.

Já NOLETO (2000), privilegia a conquista de melhores posições competitivas e alcances de objetivos como definição de uma aliança.

Nas organizações as classificações são diversas. Apresenta-se, a seguir, um levantamento de 10 tipologias, objetivando enquadrar o estudo de caso apresentado neste trabalho.

YOSHINO e RANGAN (1996) apresentam uma tipologia baseada em relacionamentos industriais, de acordo com a Figura 2, a seguir:

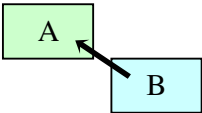
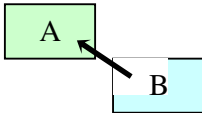
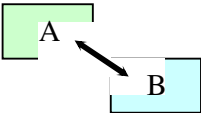
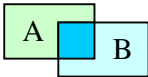
O CONTÍNUO DO RELACIONAMENTO			
TRANSACIONAL	SERVICO	PARCERIA	UNIFICACÃO
			
Somente vendas	Vendas com relacionamento	Acomodação mútua	Fusão
<ul style="list-style-type: none"> -Não há mudança em A ou B -Pouca ou nenhuma transferência de informação - Pouco ou nenhum relacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> -B muda para acomodar A -Acordo sobre interações contínuas -Relacionamento forte 	<ul style="list-style-type: none"> -Ambos mudam -Ambos compartilham benefícios -Os limites entre os ambientes internos começam a deslocar-se -Alguns elementos do sistema são alterados 	<ul style="list-style-type: none"> -Todas as barreiras desaparecem

FIGURA 2 – O CONTÍNUO DO RELACIONAMENTO

Fonte: Adaptado de Yoshino e Rangan (1996)

Observa-se que há uma gradação entre relacionamentos em menor nível (transacional) para o de maior nível (unificação).

Em DUSSAUGE (1990), a tipologia das alianças parte da análise dos resultados de suas evoluções após terem sido colocadas em prática, levando em consideração que empresas concorrentes se aliam em função de interesses próprios para atenderem a objetivos específicos. Sendo assim, os interesses coletivos fixados na aliança não passam de um artifício para unir competências diversas por um período de tempo delimitado e com uma função bastante precisa. Neste sentido, as alianças reduziriam os efeitos da concorrência aberta. Essa demonstração pode ser visualizada no Quadro 1.

QUADRO 1 – TIPOLOGIA EVOLUTIVA DAS ALIANÇAS

Aproximação Definitiva	Epifenômeno	Aliança Prolongada porém Sensível	Autonomização da Atividade comum	Canibalização da Atividade Comum
Associação prolongada com realização de programas sucessivos que conduzem a concentração via fusão das empresas	Rompimento da associação sem alterar as posições estratégicas iniciais das aliadas	Manutenção da aliança via projetos sucessivos que podem ultrapassar o tempo inicialmente estabelecido para a duração. Não ocorre concentração, uma vez que cada aliada mantém um centro de decisões autônomo, podendo retirar-se da aliança quando lhe convier	Transformação da aliança em uma nova empresa, em alguns casos seguindo lógicas muitas vezes conflitantes com as das aliadas	Crescimento da posição estratégica de uma das aliadas em detrimento das demais via aumento de sua participação no projeto estabelecido podendo resultar em concentração de informações, apropriação de recursos chave, aceleração da aprendizagem

Fonte: Adaptado de Dussauge (1990)

Para o NATIONAL RESEARCH CONCIL (1992), as atividades de um negócio são os elementos fundamentais da elaboração de uma tipologia, podendo ser classificadas de forma funcional, distribuídas em pesquisa e desenvolvimento, produção, marketing e serviços, e de propósito geral, detalhadas no Quadro 2.

LEWIS (1992) classifica as alianças estratégicas em: alianças informais, contratuais, alianças de investimento minoritário, empreendimentos conjuntos e alianças com universidades. As alianças informais referem-se a acordos não formais de cooperação ou intercâmbios entre empresas, que podem envolver tecnologias, controle de qualidade, conceitos gerenciais etc. As alianças contratuais caracterizam-se como um plano cooperativo de negócio formalmente estabelecido. As alianças de investimento minoritário acontecem quando uma empresa adquire ações de outra como parte de um relacionamento estratégico. Os empreendimentos conjuntos constituem

outro tipo de aliança, e podem ter um controle acionário desigual ou igual. Eles podem ser planejados por fundação, realizados através de compras ou lançados por fusões. Nas alianças com universidades, os objetivos variam desde a solução de problemas práticos até pesquisa básica em longo prazo.

QUADRO 2 – TIPOLOGIA SEGUNDO O RAMO DE NEGÓCIOS

Aliança em P&D	Aliança de manufatura	Aliança de marketing e serviço	Aliança de propósito geral
<ul style="list-style-type: none"> -Acordo de licenciamento -Acordo de licenciamento cruzado -Troca de tecnologia -Participação em pesquisa -Troca de pessoal técnico -Desenvolvimento conjunto -Investimento em aquisição de tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> -Produção para outra empresa -Fonte alternativa de suprimento -Acordo de fabricação -Acordo de montagem e teste 	<ul style="list-style-type: none"> -Acordo de compras -Acordo de vendas -Contrato de serviços 	<ul style="list-style-type: none"> -Coordenação da produção -<i>Joint venture</i>

Fonte: Adaptado de NATIONAL RESEARCH CONCIL (1992)

A tipologia de MAUGET e HAMON (1994), ao enfatizar a posição competitiva da empresa e o seu desenvolvimento e crescimento, centra-se sobre o tipo de função econômica atingida pela aliança, as vantagens competitivas e estratégias de crescimento que são consolidadas e as fases do ciclo de vida do produto que são consideradas para a associação tal como pode ser evidenciado no Quadro 3.

QUADRO 3 – TIPOLOGIAS VOLTADAS À POSIÇÃO COMPETITIVA E AO DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO DA EMPRESA

Por função	Consolidar vantagem competitiva	Consolidação de estratégia	Enfrentar ciclos de vida do produto e do mercado
<ul style="list-style-type: none"> -Comercial -Industrial -Pesquisa -Financeira 	<ul style="list-style-type: none"> -Diferenciação -Dominação pelos custos 	<ul style="list-style-type: none"> -Especialização -Diversificação -Integração vertical 	<ul style="list-style-type: none"> -Lançamento -Crescimento -Maturidade -Declínio

Fonte: Adaptado de Mauget e Hamon (1994)

Para CUNHA (1995), as alianças podem situar-se em três grupos considerando-se o grau de compromisso entre as empresas, medido pela repetição das transações entre elas tal como pode ser visto a partir do Quadro 4.

No primeiro grupo estão aquelas de baixo grau de envolvimento formal. As transações aí realizadas não envolvem grandes riscos, o custo é relativamente pequeno e existe flexibilidade para a entrada e saída de novas empresas, com reduzido fluxo de tecnologia entre elas.

O segundo grupo caracteriza-se pelo nível médio de envolvimento formal. As transações agora se realizam repetidamente, proporcionando um fluxo de recursos mais acentuado. A entrada e saída de empresas ainda são relativamente fáceis.

O terceiro grupo apresenta o maior nível de envolvimento formal, incluindo fusões organizacionais. Os riscos e custos envolvidos nessas transações são bastante elevados, bem como o montante de capital nelas envolvido. A possibilidade de entrada e saída de empresas é extremamente cara. Nesse grupo, ocorre um fluxo intermitente de recursos e transferência contínua de tecnologia.

QUADRO 4 – TIPOLOGIA SEGUNDO O ENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E OS FLUXOS DE TECNOLOGIA

Transações únicas e pequeno envolvimento organizacional	Transações repetidas e envolvimento organizacional quase formal	Transações repetidas e envolvimento organizacional formal
<p>Fluxo neutro: -Investimentos guiados pelo lucro -Acordos de vendas e marketing Acordos de aquisição</p>	<p>Fluxo unilateral: -Coordenação da produção</p>	<p>Fluxo unilateral: -Investimento em ações -Fusões e aquisições</p>
<p>Fluxo unilateral: -Montagem e teste -Fonte alternativa de suprimento -Acordo de fabricação -Contrato de pesquisa -Serviços de consultoria -Licenciamento simples</p>	<p>Fluxo bilateral: -Troca de pessoal técnico -Desenvolvimento conjunto</p>	<p>Fluxo bilateral: -Joint ventures -Participação em pesquisa</p>
<p>Fluxo bilateral: -Troca de tecnologia -Licenciamento cruzado</p>		

Fonte: Adaptado de Cunha (1995)

Um outro modelo de classificação de aliança é apresentado por FAULKNER (1995). Este é baseado em três eixos: (1) área de atuação (focada ou complexa); (2) criação de uma nova empresa (não criação, em regime de colaboração e criação, através de *joint venture*), e (3) número de parceiros (dois ou mais, até a formação de consórcios) numa combinação de oito casos:

- a) Focada, não *joint venture*, dois parceiros;
- b) Focada, não *joint venture*, consórcio;
- c) Focada, *joint venture*, dois parceiros;
- d) Focada, *joint venture*, consórcio;
- e) Complexa, não *joint venture*, dois parceiros;
- f) Complexa, não *joint venture*, consórcio;
- g) Complexa, *joint venture*, dois parceiros;
- h) Complexa, *joint venture*, consórcio.

LORANGE e ROSS (1996) apresentam uma tipologia que leva em conta, de um lado transações de mercado mais leves, e de outro interações hierárquicas estruturadoras de alta dependência de mercado livre num contínuo de grau de integração vertical tal como é vista no Quadro 5.

QUADRO 5 – TIPOLOGIA DE LORANGE E ROSS

Grau de interação	Tipo de transação	Classificação
Baixo	Mercado	-Empreendimento cooperativo informal -Empreendimento cooperativo formal - <i>joint venture</i> -Participação societária
Alto	Hierarquia	Fusões e aquisições

Fonte: Adaptado de Lorange e Ross (1996)

YOSHINO e RANGAN (1996) também apresentam outra classificação bastante usual onde a tipologia de aliança se baseia no enquadramento de alto e baixo de duas variáveis: extensão da integração organizacional e conflito entre os aliados vista no Quadro 6, a seguir.

QUADRO 6 – TIPOLOGIA DE YOSHINO E RANGAN

Extensão da integração organizacional	Conflito potencial	
	Alto	Baixo
Baixo	Alianças competitivas	Alianças não-competitivas
Alto	Alianças pré-competitivas	Alianças pró-competitivas

Fonte: Adaptado de Yoshino e Rangan (1996)

São exemplos de alianças competitivas as integrações verticais para frente ou para trás. As alianças pré-competitivas têm como exemplos as fusões e aquisições relacionadas. As alianças pró-competitivas e não-competitivas possuem um baixo nível de conflito interorganizacional. A diferença básica está na extensão da integração organizacional. As alianças pró-competitivas, de acordo com os autores, se dão entre ramos de negócio em cadeia vertical de valor, entre os fabricantes, fornecedores e distribuidores. Ainda sobre este modelo, as alianças não-competitivas são caracterizadas pela alta integração e pela baixa concorrência. Ocorrem normalmente entre empresas do mesmo ramo de negócio, mas que não competem entre si, como é o caso de lançamento de um produto.

Uma última classificação apresentada e que foge às tipologias acima expostas baseia-se no modelo de HARBISON e PEKAR (1999), pois trata das formas de organização de uma empresa para as alianças. Para esses autores há seis modelos:

- a) Funcional: organizadas por função na estrutura organizacional;
- b) Matricial: mais evoluída que a funcional, tem a vantagem do inter-relacionamento, mas tende a se desagregar;
- c) De unidades estratégicas de negócio. Neste caso a dimensão é o negócio e não mais o produto;
- d) De papel misto: atua no misto de unidade de negócio e funcional, principalmente devido à distribuição de áreas geográficas;
- e) De papel definido: onde há papéis definidos por cada gestor das alianças estratégicas;
- f) De unidade de negócio mundial: chamado de modelo de unidade estratégica global dos negócios e possui um executivo responsável pela área, com liderança mundial corporativa.

Desta forma, pode-se notar que uma parte significativa da literatura tende a apresentar diferentes tipologias de alianças estratégicas. Sobre as formas de cooperação, ROOT (1988) constata que a literatura nem sempre é suficientemente específica sobre o assunto e, por isso, as generalizações, por vezes abstratas, são bastante habituais. A este diagnóstico deve-se, ainda, adicionar que a relativa escassez de estudos empíricos também contribui para a situação apontada por ROOT (1988).

Ainda que existam diversas tipologias de alianças estratégicas, elas assentam-se, sobretudo, sob formas de critérios jurídicos (AAKER, 1995) e econômicos (DOUGLAS e CRAIG, 1995; PORTER, 1990). Aquelas que utilizam critérios jurídicos recorrem geralmente às seguintes dimensões de classificação: grau de formalização dos acordos, tipos de acordos relativamente à sua forma jurídica (tipo de contratos), e constituição ou não de uma entidade com personalidade jurídica. Já as tipologias que envolvem critérios essencialmente econômicos referem-se às atividades objeto de cooperação, envolvimento de capital, objetivos da aliança, tipo de administração dos ativos, e contexto da aliança (nacional, internacional, ou outro).

Verifica-se ainda que, freqüentemente, muitas classificações não são claras nos seus pressupostos de análise ou misturam critérios de forma pouco compreensível.

Naturalmente, as classificações são tanto mais importantes porque, por um lado, tornam o conceito de aliança estratégica menos difuso do que na realidade é, ilustrando as opções que se escondem sobre o seu vasto manto e, por outro lado, favorecem uma tomada de consciência prática sobre o tema.

Porém, para uso nesta pesquisa, as várias tipologias apresentadas não tratam exclusivamente de um tipo em particular: aliança estratégica entre cliente e fornecedor. Perante este fato, só se é possível aproveitar de alguns pontos abordados na literatura, cujos aspectos sejam passíveis de serem colocados e adaptados à realidade das alianças estratégicas entre clientes e fornecedores.

A fim de se aprimorar o conhecimento sobre alianças estratégicas entre clientes e fornecedores, apresenta-se, em seguida, os principais aspectos que se destacam nas relações cliente-fornecedor. Dessa forma, espera-se verificar pontos teóricos, abordados por diversos autores da área de suprimentos, que possam ser usados na definição constitutiva dos termos relevantes desta pesquisa: alianças estratégicas entre clientes e fornecedores.

2.2 SUPRIMENTOS – A RELAÇÃO CLIENTE FORNECEDOR

As limitações encontradas para transportar bens e alimentos, na antiguidade, forçavam as pessoas a viverem próximas das fontes de produção e a consumir determinadas quantidades de alimentos em determinados períodos de tempo (BALLOU, 2001).

Com a evolução dos transportes e com a organização dos sistemas de movimentação de mercadorias, as regiões deixaram de se preocupar com a necessidade de produzir todo o necessário à sua subsistência. Dessa forma, puderam dedicar-se com exclusividade às atividades em que mais se destacavam, obtendo mais lucro e podendo comprar de outras regiões o que era necessário para sua sobrevivência e o seu desenvolvimento. A facilidade do transporte tornou as matérias primas mais móveis e permitiu que produtos fabricados chegassem a consumidores que se encontravam cada vez mais longe (CLAVAL, 2001).

Com o tempo, tal forma de encarar a produção ganhou outras dimensões, saindo do âmbito nacional e ganhando esferas nacionais. Arnold (1999), ao introduzir o tema Administração de Materiais em sua obra, apresenta o fluxo de materiais que, segundo ele, atravessa três fases distintas: as matérias-primas fluem para uma empresa fabricante com base em um sistema de suprimento físico, são processadas pela produção e, finalmente, os produtos finais são distribuídos para os clientes por meio de um sistema de distribuição física. Arnold (1999) chama esse fluxo de cadeia de suprimento.

Para Ballou (2001), a cadeia de suprimentos passa pelas seguintes etapas: fornecedor/planta/porto; transporte; armazenagem; transporte; fábrica; transporte; armazenagem; transporte e clientes. No sentido contrário encontra-se o fluxo de informações, ou seja, partindo do cliente para a fábrica e para os fornecedores.

Existem muitos fatores importantes na cadeia de suprimentos tais como:

- A cadeia de suprimentos inclui todas as atividades e processos necessários para o fornecimento de um produto ou serviço ao consumidor final;
- Qualquer número de empresas pode ser ligado em uma cadeia de suprimentos;
- Um cliente pode ser um fornecedor de outro cliente, de modo que a cadeia total possua muitas relações do tipo fornecedor-cliente.

- O sistema de distribuição pode ocorrer diretamente do fornecedor para o cliente ou indiretamente através dos intermediários (distribuidores, atacadistas, depósitos e varejistas);
- Os produtos ou serviços, geralmente, fluem do fornecedor ao cliente, enquanto demanda e projeto fluem do cliente ao fornecedor.

Esses sistemas variam de empresa para empresa e de setor para setor, porém, os elementos básicos são os mesmos: suprimento, produção e distribuição. Os custos desses elementos vão determinar o grau de importância de cada um (ARNOLD, 1999).

Segundo Arnold (1999), “o conceito de se ter um departamento responsável pelo fluxo de materiais a partir do fornecedor, passando pela produção até o consumidor, é relativamente novo” (1999, p.26). O nome dado a essa função é administração de materiais.

A responsabilidade de comprar, para alguns autores, é exclusiva do departamento de compras da empresa. Para Ballou (2001), as tomadas de decisões no departamento de compras estruturam-se de acordo com o nível de decisões: estratégico, define políticas; tático, define contratação e seleção de fornecedores e operacional define a liberação de pedidos.

Arnold (1999) trata do “processo de compra” como uma função mais ampla, que envolve todos os departamentos da empresa, se for realizada com eficiência. No caso, eficiência significa obtenção do material certo, nas quantidades certas, com a entrega correta (tempo lugar), da fonte correta e no preço certo.

Uma nova abordagem à função de compras tem emergido gradualmente a partir das duas últimas décadas, trazendo uma visão mais clara da sua importância, não somente por sua natureza operacional e tática, mas como uma função considerada, em muitas empresas, de importância estratégica chave (HUMPHREYS, MCIVOR e MCALLER, 2000). No entanto, esse processo de evolução tem sido lento pela falta de reconhecimento de administradores do papel crítico da função ‘compras’. A partir do modelo de Porter (1980), de cinco forças que impactam na natureza competitiva de uma indústria é que a importância de compras passou a ser reconhecida (ALMEIDA, et al., 2002).

Pires (1998) esclarece que a gestão da cadeia de suprimentos pode ser considerada uma visão estratégica, integrada, expandida, atualizada e holística da

administração de materiais clássica. Ela abrange toda gestão da cadeia produtiva, tendo como base a estratégia e o posicionamento dos membros da cadeia.

Lambert, Cooper e Pagh (1998) definem cadeia de suprimentos como sendo “a integração dos processos de negócio de uma cadeia produtiva, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, visando fornecer produtos, serviços e informações com valor agregado aos clientes e outros *stakeholders*”. De acordo com essa definição, a cadeia de suprimentos abrange os processos de desenvolvimento de produtos, aquisição, manufatura, gestão da demanda, relacionamento com cliente, atendimento do pedido e distribuição. Os mesmos autores citam: “gerenciar uma cadeia de suprimentos é uma tarefa desafiadora, onde é muito mais fácil escrever definições sobre esses processos do que implementá-los” (LAMBERT, COOPER e PAGH, 1998).

As primeiras empresas a sentirem necessidade de uma definição da política para o desenvolvimento da relação cliente-fornecedor foram as japonesas. Isto aconteceu a partir da década de 70, em paralelo ao processo de adoção de novos sistemas gerenciais. Hoje, a exigência se generalizou e começam a ser definidos alguns princípios de referência também na indústria ocidental. HUTCHINS (1993), ao examinar na década de 90, verificou diversas formas de relacionamentos entre empresas adquirentes e seus fornecedores. Pode-se então constatar, especialmente na indústria europeia e norte-americana, uma inclinação para a ênfase em múltiplas fontes de fornecimento, preços competitivos, e o uso de contratos de curto prazo.

Esta abordagem, observada no trabalho de HUTCHINS (1993), recebeu no Brasil a alcunha de "Modelo de Compras Tradicionais", quando das pesquisas de PLANTULLO (2000), publicadas pela Fundação Getúlio Vargas, em razão de estar focalizada exclusivamente no aspecto preço de compra, sem levar em consideração a questão da capacidade no longo prazo de fornecedores individuais.

A visão tradicional de compras, ou suprimentos admite que manter a concorrência de preços entre vários fornecedores, contribui para a redução e/ou manutenção do nível de preços dos materiais comprados. Tal visão baseia-se na hipótese de que se os fornecedores permanecerem sob a ameaça constante de perderem as encomendas conseqüentemente serão obrigados a "segurar" ou reduzir seus preços para ganhar os pedidos (PLANTULLO, 2000).

Esse estilo de compras gera uma diversidade de controles burocráticos no setor, em função da multiplicidade de fornecedores para um determinado item e das

constantes negociações de compra. No entanto, é preciso considerar que comprar apenas baseado no preço não significa necessariamente menores custos, pois podem ocorrer aumentos significativos no custo total do material comprado devido a: inspeções rigorosas, paradas de máquinas, quebras de ferramentas, re-trabalhos, refugos e devoluções. Ou seja, podem ocorrer custos adicionais, gerados pela não-qualidade, que permanecem ocultos pela falta de preocupação ou deficiência em mensurá-los (PLANTULLO, 2000).

Diversos fatores causam o baixo desempenho do fornecedor. Segundo GIL et al. (2002), os mais significativos são:

- Quando a empresa insiste em negociar preços e demais condições de tal maneira que seus fornecedores não obtenham lucro, impedindo-os de conseguir investir em melhorias ou ainda se manterem no negócio;
- Quando a empresa, por qualquer razão, retém informações sobre o planejamento da produção e das compras, fazendo com que o fornecedor projete, compre, monte e entregue tarde ou cedo demais, tal atitude poderá afetar seu desempenho econômico financeiro;
- Quando o pessoal técnico não especifica detalhadamente as respectivas características do componente a ser comprado, nem tampouco, como e onde será aplicado, para que o fornecedor possa controlar a qualidade na fonte;
- A empresa não compartilha seu conhecimento sobre as melhores práticas de negócios, de modo que o fornecedor não consegue melhorar ou manter um bom nível tanto técnico como comercial.

O comprador tradicional continua apostando na prática típica de efetuar concorrências de compras baseadas em "leilões de preços", utilizando-se para tanto, da habitual e estratégica ameaça de troca de fornecedores, resultando, conforme tem-se observado, em uma sucessão contínua de reinícios; isto é, a existência de um ciclo interminável de entrada de fornecedores "novatos", sem nenhum progresso no aprendizado. Estas atitudes demonstram desinteresse e desprezo pelo empenho do fornecedor e não agregam nenhum valor às relações técnicas nem comerciais para ambos os lados. As relações decorrentes deste tipo de postura são de desconfiança, e, conseqüentemente, as partes envolvidas são tratadas como adversárias, pois seus

objetivos são opostos, típicos da filosofia de curto prazo do tipo: você perde eu ganho (GIL et al., 2002).

O papel das relações estabelecidas entre clientes e fornecedores, o qual constitui uma área em que a cooperação é reconhecida como fundamental para a coordenação das atividades dos seus membros, tem sido de extrema importância (STERN, EL-ANSARY e COUGHLAN, 1996). A relação cliente-fornecedor está em rápida e crescente evolução. Os desenvolvimentos estratégicos em curso nas indústrias estão, de fato, repercutindo na relação cliente-fornecedor, inspirados em sua lógica própria (MERLI, 1998).

Toda organização esforça-se para encontrar o fornecedor que necessita, porém nenhum fornecedor apresenta-se pronto para o fornecimento de imediato. A melhora da qualidade do fornecimento, em geral, só se dá a partir do momento em que a relação cliente-fornecedor atinge um bom nível de cooperação entre as partes (MERLI, 1998). Em vários casos, organizações possuem bons fornecedores em termos de estrutura fabril, mas muitos destes fornecedores são resistentes à intensificação da colaboração participativa. Com o objetivo de desenvolver fornecedores de classe mundial, os quais são necessários para se buscar o sucesso, ou mesmo a sobrevivência, no atual ambiente competitivo, e também com o objetivo de engajar estes fornecedores em alianças, os gestores da cadeia de suprimentos necessitam buscar um novo grupo de ferramentas para dominar a resistência dos fornecedores. Este desafio requer que os gestores mudem seus comportamentos perante os fornecedores para que também possam mudar o pensamento e o comportamento dos fornecedores buscando a implementação das chamadas alianças estratégicas (SMITH, BUDDRESS e RAEDELS, 2002).

De acordo com Merli (1998), em sua obra *Comakership*, os sinais da evolução na relação cliente-fornecedor já são uma realidade cultural, afirmando-se, de fato, que cada vez mais:

“O preço é apenas um componente do custo total de compra e, em geral, os melhores preços se transformam nos piores custos”.

“O processo de transformação começa na empresa dos próprios fornecedores e termina na casa do cliente final”.

“A qualidade e a garantia do produto final são o resultado da contribuição de toda uma cadeia cliente-fornecedor de um negócio” (MERLI, 1998, pg. 3).

Uma visão estreita desse fenômeno atribui tal tendência à necessidade de “reduzir” os limites para se poder aumentar a competitividade nas áreas de custo, qualidade e flexibilidade. Essa visão tende a considerar essa evolução como uma dificuldade para a empresa que se vê obrigada a modificar sua lógica de suprimentos para uma forma considerada mais arriscada e, talvez, menos econômica. Sob um ponto de vista estratégico, essa situação apresenta-se como uma oportunidade para melhorar a capacidade de negociação da empresa e obter vantagens competitivas (MERLI, 1998).

Considerando-se que tal tendência está em andamento, as empresas mais rápidas em absorvê-la tirarão as maiores vantagens. Tornando-se mais competitivas, terão um aumento na sua participação no mercado e nos volumes fornecidos. Outras empresas, concorrentes, que serão obrigadas a mudar para seguir as mais rápidas, deverão sustentar os custos relativos à mudança, sem, entretanto, poder usufruir da inerente vantagem competitiva (PORTER, 1990).

Os executivos da área de suprimentos encontram dificuldades para implementar relações de parceria. As pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento de fornecedores, de ambas as partes da própria empresa, da empresa cliente e a do fornecedor muitas vezes não tem claro os aspectos que englobam a filosofia de parceria. Isto dificulta o trabalho de desenvolvimento e limita a geração de fontes potenciais de suprimentos, o que reflete no desempenho competitivo da empresa. A definição clara dos objetivos, a responsabilidade, a cooperação na troca de informações, e o alto grau de profissionalização, são condições essenciais para se efetuar uma boa parceria. A parceria, ou aliança, pode ser considerada como um estágio avançado do processo de cooperação entre empresas, para criar valor nos negócios e dividir riscos. Sendo assim, a partir do momento em que as organizações decidem formar uma aliança, o sucesso desta nova relação dependerá do empenho dos gestores do processo para consolidá-la (GIL et al., 2002). Os resultados a serem obtidos podem ser significativos:

- a) Transferência de parte da fabricação para o parceiro;
- b) Desenvolvimento conjunto de projetos;
- c) Transferência de máquinas para as instalações do parceiro;
- d) Implantação de programas de otimização de custos;
- e) Financiamento de projetos, máquinas e equipamentos;

- f) Melhoria de processos produtivos;
- g) Treinamento de pessoal;
- h) Consultoria técnica;
- i) Aval financeiro para empréstimos junto a entidades públicas e privadas.

O modelo de CHRISTOPHER (1997) apresenta uma visão da evolução do relacionamento em termos mais globais, articulado em quatro níveis de desenvolvimento:

- i) Primeiro Nível: abordagem convencional.
 - Slogan: "compramos pelo melhor preço";
 - Prioridade aos preços e abordagem/relacionamento entre adversários em contraposição de interesses, baseado em relações de força;
 - Avaliação de fornecedores quanto a preços e garantia (entregas, qualidade);
 - Inspeção de recebimento em 100% dos lotes, baseada em amostragens estatísticas;
 - Certificados formais e controle por inspeção dos fornecedores.
- ii) Segundo Nível: melhoria da qualidade.
 - Slogan: "fazer a qualidade junto aos fornecedores";
 - Prioridade à qualidade e início de relacionamento a longo prazo;
 - Redução do número de fornecedores;
 - Início da autocertificação de fornecedores;
 - Compra de sistemas e não de componentes (com o controle por parte dos projetistas);
 - Início de fornecimento JIT.
- iii) Terceiro Nível: integração operacional.
 - Slogan: "o processo produtivo começa na casa do fornecedor";
 - Controle dos processos dos fornecedores e dos processos globais;
 - Avaliação de fornecedores levando em conta a aptidão dos processos;
 - Alguns investimentos comuns em P&D;
 - Programas de melhoramento com os fornecedores;

- Ampliação do JIT/início de fornecimentos sincronizados;
- Sistemas de garantia da qualidade.

iv) Quarto Nível: integração estratégica.

- Slogan: "Fazer negócios juntos";
- Gerenciamento comum dos procedimentos de negócios;
- Avaliação global dos fornecedores (tecnológica e estratégica);
- Feedback do mercado transmitido diretamente ao fornecedor;
- Parcerias nos negócios com alguns dos fornecedores mais importantes;
- Feedback do mercado em tempo real com diagnósticos diretos do campo;
- Ampliação dos fornecimentos sincronizados;
- Acordos sobre estratégias e políticas em nível máximo;
- Sistemas de garantia de qualidade globais (integrados).

A parceria em cadeias produtivas vem sendo apresentada como um novo modelo de relacionamento entre empresas, baseado em práticas e filosofia empresarial opostas ao modelo competitivo tradicional. JOHNSTON e LAWRENCE (1988) explicam a lógica do comportamento competitivo, pois, segundo este modelo, fortalecer o fornecedor reduz a capacidade de negociar ameaçando o segredo do negócio do cliente. Assim, o cliente não repassa informações típicas ao fornecedor, retarda pagamentos, pressiona-o ao máximo por preços reduzidos, rouba empregados, repassa custos, etc. O fornecedor responde com pouca lealdade, comportamento oportunista, mínima qualidade e máximo preço. Num relacionamento de parceria o cliente exige desempenho do fornecedor, mas, por outro lado, lhe dá apoios diversos, na forma de informações tecnológicas, assessoramento técnico, repasse de tecnologia, cessão de equipamentos e de uso de laboratórios, compartilhamento no desenvolvimento de projetos, financiamento e outras formas de suporte, o fornecedor retribui com mais qualidade, serviços e preços reduzidos.

O modelo de parcerias envolvendo clientes e fornecedores têm caracterizado as configurações competitivas vitoriosas em praticamente todos os setores da atividade industrial. Para o sucesso destas parcerias alguns fatores têm se mostrado decisivos na constituição de redes verticais. Um dos fatores, talvez o mais importante, é a mudança nas relações contratuais, onde as empresas líderes desenvolvem relações de

longo prazo com um reduzido número de fornecedores. Os contratos são implementados, via de regra, sob uma atmosfera de confiança e comunicação, contrapondo-se com o modelo competitivo que estimula a concorrência entre muitos fornecedores para reduzir preço. Essas mudanças contratuais passam em alguns casos pela via da participação acionária da empresa em seus fornecedores e em iniciativas denominadas de processo de aprendizado por interação tais como: formação de parcerias em pesquisa tecnológica de produtos ou processos, intercâmbios de pessoal técnico, assistência gerencial e treinamento, transferência de informações entre outras.

O processo de seleção e a redução no número de fornecedores tem alterado as variáveis relevantes da negociação. Perde-se importância relativa na negociação o preço e passa a ser variável estratégica a qualidade do produto e serviço que acompanham o fornecimento. A constante pressão por parte das empresas para que seus fornecedores incrementem a qualidade de seus produtos e serviços, tem proporcionado um forte impacto re-estruturante na cadeia produtiva. As empresas têm procurado estabelecer algum tipo de programa de verificação de qualidade, definindo padrões mínimos de aceitação. O aprimoramento dos métodos de garantia de qualidade é fundamental, desde que seja acompanhado por outras mudanças organizacionais, tais como: a intensificação das práticas do *just-in-time* externo, maior flexibilidade na produção e qualificação do trabalhador (GIL et al, 2002).

Outro fator fundamental na estruturação de redes verticais é a formação de parcerias na formação da infra-estrutura tecnológica. Torna-se fundamental para relações de confiabilidade entre clientes-fornecedores que se disponha da chamada tecnologia industrial básica, tais como: a metrologia, normalização e certificação de qualidade, complementando-se com a atuação conjunta em termos de atividades de P&D, difusão e trocas de informações tecnológicas, treinamento de pessoal, desenvolvimento gerencial e organizacional.

As cadeias são redes de empresas que vão desde aquelas relacionadas diretamente com o consumidor final até à pesquisa básica e extração mineral. A estrutura da cadeia de fornecedores é na verdade a “última capacidade fundamental”, porque é a capacidade de escolher todas as outras capacidades. A vantagem competitiva é conquistada ou perdida por uma empresa de acordo com a forma em que ela administra uma rede de relações dinâmicas e complexas, que permeia a cadeia de

fornecedores, distribuidores e parceiros, bem como seus respectivos produtos, processos e tecnologias (FINE, 1998).

Assim, verifica-se que há uma forte ligação entre vantagem competitiva e gestão da cadeia de fornecedores. Portanto, para que se possa completar os aspectos teóricos da pesquisa, apresenta-se a seguir as principais particularidades e questões relevantes referentes ao tema: vantagem competitiva.

2.3 VANTAGEM COMPETITIVA

A questão central em estratégia competitiva é a posição relativa dentro de sua indústria. O posicionamento determina-se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média da indústria.

PORTER (1990), em seu livro *Vantagem Competitiva*, aborda os principais pontos da estratégia competitiva no enfoque da vantagem competitiva. A seguir, apresenta-se, de forma sucinta, os principais pontos contidos no livro que serão úteis no decorrer da pesquisa.

Segundo PORTER (1990), a base fundamental do desempenho acima da média, a longo prazo, é a *vantagem competitiva sustentável*. Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo e diferenciação. A vantagem de custo e a diferenciação, por sua vez, originam-se da estrutura industrial. Elas resultam da habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças melhor do que seus rivais.

Os dois tipos básicos de vantagem competitiva, combinados com o escopo de atividades para as quais uma empresa procura obtê-los, levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque. A estratégia do enfoque tem duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação.

As estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia do enfoque visa uma vantagem de custo (enfoque no custo) ou uma diferenciação (enfoque na diferenciação) num segmento estreito. As ações específicas necessárias à

implementação de cada estratégia variam muito de indústria para indústria, da mesma forma que as estratégias genéricas viáveis em uma indústria particular.

Uma empresa que se engaja em cada estratégia genérica, mas não alcança nenhuma delas, está no “meio-termo”. Ela não possui qualquer vantagem competitiva. Esta posição estratégica geralmente é uma receita para desempenho abaixo da média. Uma empresa no meio-termo irá competir em desvantagem porque o líder no custo, diferenciadores ou enfocadores estarão bem mais posicionados para competirem em qualquer segmento.

Cada estratégia genérica é um método fundamentalmente diferente para a criação e a sustentação de uma vantagem competitiva, combinando o tipo de vantagem competitiva que uma empresa busca com o escopo de seu alvo estratégico.

A vantagem competitiva de uma empresa deve resistir à erosão pelo comportamento da concorrência ou pela evolução da indústria.

Uma organização, para obter uma vantagem competitiva no mundo globalizado, deve buscar a redução de custos e/ou a diferenciação em relação aos outros, para enfim superar a concorrência e obter lucros. Porém, isso geralmente acontece quando a organização percebe que é constituída de uma reunião de atividades distintas, as quais podem contribuir para a posição dos custos da empresa, e até ajudando com a diferenciação. Todas essas atividades que compõe qualquer empresa, como projetar, comprar, produzir, vender, podem ser representadas fazendo-se uso da cadeia de valores. O nível mais relevante para a construção de uma cadeia de valores são as atividades de uma empresa em uma cadeia maior, a qual compreende também o fornecedor, o canal e o comprador.

Para a melhor compreensão sobre a vantagem competitiva é necessária a verificação de alguns conceitos, dentre eles o valor, que é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. O valor é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender. Uma empresa é rentável, se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação dos produtos.

Criar valor que exceda o custo deve ser a meta de qualquer estratégia genérica. O valor, e não o custo deve ser usado na análise da posição competitiva, pois em geral as empresas deliberadamente elevam seus custos para impor um preço-

prêmio, via diferenciação. Já o valor adicionado é o preço de venda menos o custo de matérias-primas adquiridas.

Entretanto, muitas vezes, o valor adicionado é considerado o ponto focal para a análise dos custos, porém não se leva em conta outros insumos adquiridos usados nas atividades da empresa. Desta forma, o valor adicionado deixa de apontar os elos entre uma empresa e seus fornecedores que podem reduzir os custos ou intensificar a diferenciação.

A cadeia de valores desagrega uma empresa em suas atividades de relevância estratégicas para que possa compreender o comportamento dos custos, as fontes existentes e os potenciais de diferenciação.

Sendo, portanto, as atividades de valor de extrema importância, pois o modo como cada uma é executada, combinada com a sua economia, determinará se uma empresa tem custo alto ou baixo em relação à concorrência. E o modo como cada uma é executada poderá determinar até a diferenciação.

Logo, uma empresa ganha vantagem competitiva, executando as atividades (cadeia de valor) estrategicamente importantes.

A cadeia de valor de uma empresa encaixa-se em uma corrente maior de atividades que é o sistema de valor, que é composto pelas cadeias de valor dos:

- Fornecedores: criam e entregam os sistemas adquiridos usados nas cadeias de uma empresa;
- Canal: é o caminho percorrido do produto até chegar ao comprador;
- Compradores: determinado pela necessidade e sensibilidade do produto.

O primeiro passo para a compreensão da origem das vantagens competitivas seria a análise das atividades executadas pela empresa com o objetivo de projetar, produzir, comercializar e distribuir seus produtos e serviços. A cadeia de valores de uma empresa é, portanto, o modo como ela executa estas atividades; e um conjunto de cadeias de valores forma o sistema de valores, que engloba desde o produtor de matéria-prima até o consumidor final.

A vantagem competitiva geralmente é alcançada quando o processo é realizado a um custo menor ou de uma forma melhor do que a concorrência. Portanto, para obter esta vantagem, as empresas procuram maximizar cada uma das atividades, ou um conjunto delas. Outra forma seria a otimização da interação entre as atividades,

ou os elos dentro da cadeia de valores. Pelo fato de cada atividade ser dependente de outra, além de influenciar as demais, a maximização de alguns fatores pode ser um grande diferencial competitivo. Isto pode ser verificado no caso da otimização (ex: maior rigor na compra de insumos pode diminuir falhas na linha de produção) e coordenação de atividades (ex: pronta entrega requer uma grande sintonia entre produção, logística interna e marketing).

Outro método utilizado na busca de vantagem é a formação de elos dentro do sistema de valor, ou a formação de elos verticais. Como resultado, pode ser alcançado um melhor relacionamento com fornecedores, cadeia de distribuição e compradores, o que impactará na otimização dos aspectos internos da empresa.

A aplicação deste tipo de modelo tem exercido grande influência em momentos de decisão, principalmente sobre o futuro de atividades consideradas de apoio. A maioria das empresas, após análise da sua cadeia de valor, tem optado por terceirizar atividades que, por não representarem um diferencial em termos de habilidade e recursos para o seu negócio, não são fontes de vantagem competitiva. Assim, uma melhor administração e conhecimento da cadeia de fornecedores tem sido objetivo de muitas empresas, onde o fornecedor aparece como um fator chave a ser aproveitado ao máximo e se tornar uma fonte de vantagem competitiva tanto em custos quanto em diferenciação.

Além de PORTER (1990), o fenômeno da vantagem competitiva também tem sido abordado por outros autores.

Acreditando na força das sinergias entre as diferentes atividades dentro da empresa, HAMEL e PRAHALAD (1990) sugerem a utilização do conceito de competência essencial na busca pela vantagem competitiva sustentável.

Segundo os autores, para se manter uma corporação competitiva é necessária uma nova forma de se olhar para o negócio. Ao invés de se preocupar com perguntas do tipo: qual o meu mercado?, ou: que produtos eu vendo?, o administrador deve procurar responder à pergunta: qual a competência da minha empresa?, ou: o que a minha empresa sabe fazer de melhor?.

Dessa forma, tendo definido previamente seus recursos e habilidades, a empresa poderá buscar definir a sua competência central, que deverá ser a fonte da sua vantagem competitiva. A partir de então, todos os seus produtos deverão estar de

alguma forma ligados a essa competência. Esses produtos podem então ser vistos como “tangibilizações” das competências da empresa.

Diversas vantagens são obtidas com o uso dessa metodologia. Qualquer desenvolvimento na tecnologia da competência essencial pode ser absorvido simultaneamente em todos os produtos.

A partir do momento em que a empresa define suas competências essenciais, define também, por consequência, quais não são. Desta forma, a empresa passa a ter a necessidade de encontrar parceiros cujas competências essenciais sejam as que ela precisa; parceiros que possam garantir um desempenho superior ao que seria obtido se a própria empresa realizasse a atividade que não é de seu *core-business*.

Analisando a cadeia de valor, focando o aspecto da compra da matéria-prima, a tarefa de gestão de fornecedores, mais do que nunca, adquire dimensão estratégica. Seu objetivo básico é dar orientação e suporte às diversas áreas da empresa, mediante a avaliação e seleção de fontes potenciais de fornecimento, com o propósito de assegurar a conquista e a manutenção da competitividade da empresa em relação às suas fontes de serviços e matéria-prima.

De modo amplo, desenvolver um fornecedor consiste na prestação de serviços de consultoria e de acessoria, visando auxiliá-lo na identificação e análise de problemas relacionados com políticas empresariais, organização administrativa, adequação de métodos e processos de fabricação. Normalmente, esse é um processo lento, que exige disponibilidade de tempo para conhecer instalações fabris dos fornecedores, trocar informações para analisar sua capacitação técnica e comercial e diagnosticar seus problemas, para recomendar medidas apropriadas, bem como prestar assistência na sua aplicação.

Em seus trabalhos, LASETER, RAMACHANDRAN, VOIGT (1996) verificaram que reduções do custo total entre 15 a 30% podem ser alcançadas através de relações mais efetivas entre empresas e seus fornecedores, além de serem economias sustentadas. Empresas de sucesso têm conseguido captar o potencial de seus fornecedores, estabelecendo relações mais fortes e integrando os fornecedores certos a seus processos de negócio. Relações mais duradouras encorajam simultaneamente a cooperação e competição, e exige um novo conjunto de habilidades de compras, onde estrategicamente deve ser definida claramente a extensão dos limites de cada fornecedor. Para maximizar a performance dos fornecedores, as empresas devem

desagregar seus produtos finais em componentes e/ou grupos funcionais, que podem ser produzidos por eles.

As empresas devem trabalhar com os escopos de seus fornecedores. Em um escopo estreito, onde o fornecedor não conhece as necessidades do cliente, ele produz o componente conforme especificação recebida e a possibilidade de criação de valor fica restrita, limitando-se à redução interna do custo de fabricação, perdendo-se valiosas oportunidades de criação de valor.

Estabelecer relacionamentos de longo prazo com fornecedores pode abrir novas oportunidades de criação de valor. Inovações no produto podem ser alcançadas por meio de uma maior cooperação entre as partes (projetistas), enquanto que uma integração mais firme dos processos pode significar entregas mais rápidas e a menores custos para o cliente, decorrentes de entregas *just in time* e controle conjunto da garantia da qualidade.

As empresas podem ampliar os escopos de seus fornecedores concentrando as compras de produtos com as mesmas funcionalidades básicas ou atribuindo a responsabilidades pela sub-montagem de módulos de sistemas. A primeira alternativa contribui para a inovação do produto, enquanto que a segunda minimiza os custos de inventário e movimentações de materiais. A escolha da alternativa deve considerar as capacidades dos fornecedores e as potenciais oportunidades de criação de vantagem competitiva para ambos.

FINE (1998) apresenta em seu livro o impacto da estratégia da cadeia de fornecedores na vantagem competitiva das empresas. Para ele, as cadeias são redes de empresas que vão desde aquelas relacionadas diretamente com o consumidor final até à pesquisa básica e extração mineral. A estrutura da cadeia de fornecedores é na verdade a “última capacidade fundamental”, porque é a capacidade de escolher todas as outras capacidades. FINE (1998) ilustra como a vantagem competitiva é conquistada ou perdida, pelo estudo de como uma empresa administra uma rede de relações dinâmicas e complexas, que permeia a cadeia de fornecedores, distribuidores e parceiros, bem como seus respectivos produtos, processos e tecnologias.

Para FINE (1998), nenhuma empresa é uma ilha. Portanto, elas precisam manter um pensamento estratégico ao longo de toda sua cadeia, não somente em capacidades individuais. As empresas necessitam analisar toda a cadeia para saber como ela está estruturada, quem faz o que, para quem e onde estão os gargalos. Para

isso, elas precisam elaborar um mapa identificando todas as organizações envolvidas, seus subsistemas, as habilidades que elas trazem e sua contribuição tecnológica.

Dentro deste mapa, pode-se estudar as conexões entre as tecnologias e suas capacidades, além de planejar alternativas se uma dada tecnologia falhar ou tornar-se indisponível. Vale lembrar que diante de um contexto marcado pela globalização, uma cadeia de fornecedores tem inúmeras alternativas para se estruturar envolvendo diferentes regiões e países.

Tanto a engenharia de produto como de processo permitiram melhorias significativas no desempenho das indústrias nos anos 80 e início dos anos 90. Estas ferramentas incrementaram o desempenho da manufatura não somente através de mudanças nas plantas industriais, mas também, através da combinação do *design* dos produtos com os sistemas de produção na fábrica.

Atualmente, as empresas têm que encarar a análise da cadeia de fornecedores como uma atividade simultânea ao *design* de produto e de processos. Segundo FINE (1998), estas três dimensões podem ser simultaneamente alcançadas, quando existem equipes de trabalho integradas dentro da empresa, envolvidas nos processos de inovações. Como a maior parte das empresas não é auto-suficiente tecnologicamente, elas precisam tomar decisões estratégicas para definir quais tecnologias são essenciais para as suas atividades. Precisam determinar quais delas devem ser desenvolvidas internamente e quais através de alianças estratégicas com fornecedores. O autor acredita que as empresas devem se concentrar nos elementos que podem maximizar a vantagem competitiva. As razões para buscar competências fora da empresa, para o autor, são:

- A empresa não está capacitada para desenvolvê-las;
- O modelo do fornecedor é melhor, tem custos mais baixos ou qualidade superior.

Através de uma boa análise sobre o que produzir e o que trazer de fora, a empresa pode se antecipar diante das armadilhas e oportunidades que tais políticas podem resultar.

Para BARNEY (1996, 1991), vantagem competitiva é a implementação de uma estratégia que agregue valor, sem que nenhum outro concorrente esteja

simultaneamente implementando a mesma estratégia ou uma outra estratégia que produza benefícios (para a empresa e para o mercado) equivalentes.

Geoge Stalk (1988) em seu artigo *Time – the next source of competitive advantage* considera o tempo como uma importante fonte de vantagem competitiva para as empresas em seus processos produtivos, na introdução e desenvolvimento de novos produtos e na distribuição e venda dos mesmos. Desta forma ele coloca o tempo como uma variável fundamental do desempenho dos negócios, ou seja, assim como o custo, o tempo também é quantificável e por isto administrável. As empresas devem estar estruturadas para produzirem respostas rápidas aos seus clientes, concentrando-se na eliminação de atrasos e conseguindo com isto atrair novos clientes. Aumentar a velocidade com que o fluxo de materiais e informações passa através de uma empresa, a torna mais enxuta e produtiva, além de aproximar as necessidades do cliente e a resposta da empresa, dando maior satisfação ao consumidor e menor complexidade para a empresa.

Rohr e Corrêa (1998) propõem três estratégias básicas, que devem ser sistematicamente exploradas, para que as empresas possam competir em tempo:

- a) Eliminação das atividades que não adicionam valor;
- b) Melhor coordenação entre as atividades (integração);
- c) Redução no tempo das atividades que adicionam valor.

Rohr e Corrêa (1998) ainda propõem um modelo pró-ativo baseado nos princípios da melhoria contínua, e não em projetos de atuação temporária como se verifica na maioria das empresas. Este modelo requer também que a questão da competitividade em tempo esteja inserida dentro de uma estratégia global da empresa e que todas as funções da empresa estejam envolvidas e engajadas na redução dos seus ciclos de operação.

Na visão de MERLI (1998), falar sobre estratégia empresarial significa falar de vantagens competitivas, isto é, dos elementos que garantem ou podem garantir o sucesso de uma empresa no mercado. Falar sobre vantagens competitivas significa considerar as quatro alternativas estratégicas fundamentais, ou seja: custo, serviço, qualidade e inovação. Qualquer que seja a escolha da estratégia, o tempo aparece como a dimensão fundamental e indispensável, sem o qual todas as vantagens competitivas em potencial deixam de existir, ou tornam-se pontos fracos.

São quatro, portanto, as prioridades estratégicas possíveis – custo, serviço, qualidade e inovação – com uma dimensão fundamental: o tempo (MERLI, 1990).

Os tempos a serem considerados nas indústrias são:

- a) tempo de desenvolvimento e locação em produção normal dos novos produtos (*time to market*);
- b) tempo de início de novas produções (tempo de *start-up*);
- c) tempo de produção (*lead time* ou tempo de atravessamento);
- d) tempo de mudança de produção (máquinas, reabastecimento) (tempo de preparação);
- e) tempo de distribuição;
- f) tempo das informações.

Portanto, os fornecedores são co-protagonistas, juntamente com a empresa-cliente que opera no mercado final, e co-responsáveis por todos esses tempos. Somente estratégias e lógicas do tipo aliança de cooperação podem contribuir para reduzir todos esses tempos. Sendo assim, a necessidade da evolução da relação cliente-fornecedor é inevitável (MERLI, 1998).

As alianças estratégicas tendem a formar-se com a finalidade principal de gerar vantagens competitivas. Espera-se que essa estratégia, aplicada junto aos fornecedores, gerando as chamadas “alianças estratégicas entre clientes e fornecedores”, possa agregar benefícios para a empresa, os quais sejam traduzidos em vantagens competitivas.

As vantagens competitivas provenientes de alianças estratégicas entre clientes e fornecedores podem ser verificadas em ambos os lados. Em relação ao cliente, que passa a aproveitar melhor os potenciais de seu fornecedor, e em relação ao fornecedor que, por apresentar maior valor ao cliente, torna-se um diferencial indispensável ao cliente. Esse fato acaba gerando uma interdependência cada vez maior para ambos, porém esse é um dos produtos proveniente das alianças estratégicas e visa dar sustentabilidade na sobrevivência tanto do cliente quanto do fornecedor.

Este capítulo foi composto pelos três pilares teóricos que serviram de base para a elaboração da pesquisa de campo. No capítulo a seguir, será demonstrada a metodologia utilizada na pesquisa, abordando os diversos aspectos que a compõe.

3 METODOLOGIA

A partir da base formada na fundamentação teórico-empírica, esta dissertação analisou, através do referencial metodológico a seguir, as alianças estabelecidas entre uma empresa de grande porte (Electrolux do Brasil) e seus principais fornecedores. Tal análise foi feita no segundo semestre do ano de 2004, buscando retratar a situação da referida organização neste período do estudo.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

No intuito de responder ao problema de pesquisa formulado, esta investigação foi direcionada pelas seguintes perguntas:

- Das relações existentes entre uma empresa de grande porte e seus principais fornecedores, quais podem ser consideradas alianças estratégicas?
 - A intenção desta pergunta foi verificar, a partir de uma adaptação do método de Merli (1998), quais relações existentes, entre a Electrolux do Brasil e seus principais fornecedores, poderiam ser apontadas como alianças estratégicas.

- Quais as principais características encontradas nas alianças estratégicas firmadas entre uma empresa de grande porte e seus principais fornecedores?
 - O objetivo desta pergunta foi buscar as principais características encontradas nas alianças estratégicas estabelecidas entre a Electrolux do Brasil e alguns de seus principais fornecedores.

- Supondo que haja a geração de benefícios a partir da implementação de alianças estratégicas entre uma empresa de grande porte e seus principais fornecedores, tais benefícios traduzem-se em vantagem competitiva?

- A intenção desta pergunta foi levantar as vantagens competitivas geradas com a implementação das alianças estratégicas entre a Electrolux do Brasil e alguns de seus principais fornecedores.
- As vantagens competitivas geradas a partir das alianças estratégicas firmadas entre uma empresa de grande porte e seus principais fornecedores são vantagens que beneficiam ambas as partes envolvidas na relação?
 - A intenção desta pergunta foi verificar se ambas as partes envolvidas na relação (cliente/fornecedor) são beneficiadas pelas vantagens competitivas geradas a partir das alianças estratégicas estabelecidas.
- Qual a relação existente entre as estratégias que buscam a geração de vantagem competitiva e as vantagens competitivas geradas através das alianças estratégicas estudadas nesta pesquisa?
 - O objetivo desta pergunta é relacionar as vantagens competitivas, identificadas nas alianças estratégicas estudadas, com as estratégias apontadas por Porter (1990), Hamel e Prahalad (1990), Fine (1998), e Merli (1998), como fonte de geração de vantagem competitiva, e em qual proporção elas aparecem.

3.1.2 Definições Constitutiva e Operacional das Categorias Analíticas em Estudo

Aliança estratégica: conforme já citado na fundamentação teórica, não há um conceito universal em consenso quanto à definição de aliança estratégica, muito menos uma definição específica para alianças entre clientes e fornecedores. Devido a esse fato, a definição constitutiva de aliança estratégica formulada com base na junção entre os conceitos dos autores LORANGE e ROOS (1996), NOLETO (2000), HAMEL e DOZ (1999), FAULKNER (1992), JOHANSON e MATTSSON (1988) e MINTZBERG et al (2000), será a seguinte: uma aliança estratégica é um empreendimento cooperativo entre duas ou mais empresas, que decidem reunir suas forças onde a principal preocupação consiste em desenvolver um ambiente de colaboração que possa contribuir positivamente na busca de melhores posições competitivas e no alcance dos

objetivos almejados, através de um maior grau de integração do que outras formas de cooperação entre empresas.

Essa categoria de análise será operacionalizada, através de uma adaptação dos modelos propostos por Merli (1998), pela identificação:

- a) do grau de confiança existente na relação entre cliente e fornecedor;
- b) do grau de integração existente na relação entre cliente e fornecedor;
- c) da evolução do amadurecimento da relação entre cliente e fornecedor;
- d) do perfil das negociações comerciais (preços) entre cliente e fornecedor;
- e) do compartilhamento de investimentos entre cliente e fornecedor;
- f) do grau de flexibilidade existente na relação entre cliente e fornecedor;
- g) do grau de interdependência entre cliente e fornecedor;
- h) do compartilhamento de definição dos objetivos e metas por ambos;
- i) do grau de exclusividade desprendido entre as partes.

Vantagem competitiva: nesta pesquisa o conceito usado será o seguinte: a vantagem competitiva é a superioridade relativa conquistada por uma organização, seja por recursos tangíveis ou intangíveis, que permite diferenciar-se de seus concorrentes e oferecer maior valor ao cliente (PORTER, 1990).

Com base no referencial teórico apresentado, essa categoria analítica será verificada a partir da identificação:

- a) da integração entre cliente e fornecedor durante o desenvolvimento de novos produtos;
- b) da integração entre cliente e fornecedor durante a manutenção de produtos em linha;
- c) da integração entre cliente e fornecedor visando a qualidade do produto final;
- d) do aumento da flexibilidade logística, em termos de *lead time* entre cliente e fornecedor;
- e) da elevação do grau de confiança entre cliente e fornecedor;
- f) da competitividade dos preços dos produtos do fornecedor perante o mercado;
- g) do valor agregado aos produtos proveniente de serviços provenientes do fornecedor;

h) da evolução da participação nos negócios entre cliente e fornecedor (*share*);

3.1.3 Definição Constitutiva dos Termos Considerados de Relevância nesta Pesquisa

Confiança: característica do relacionamento onde ambas as partes compartilham todas as informações sem temerem o comportamento oportunista (GIL et al., 2002).

Negociação: processo em que duas ou mais partes, com interesses comuns e antagônicos, se reúnem para confrontar e discutir propostas explícitas com o objetivo de alcançarem um acordo (CARVALHAL, 2000).

Grau de Interdependência: o quanto uma parte depende da outra, quando estão em um relacionamento conjunto (GIL et al, 2002).

Integração: efetivação de ações como colaboração, troca de experiências, discussão, ou seja, a proximidade entre uma parte e outra (entrosamento) (MERLI, 1998).

Holding: empresa cuja finalidade básica é manter ações de outra empresa, ou empresa que obtém o controle societário sobre outras empresas (OLIVEIRA, 1995).

Stakeholders: as chamadas “partes interessadas”. No ambiente empresarial os *stakeholders* são, geralmente, as outras áreas (clientes internos) interessadas/afetadas pelas decisões tomadas por uma área qualquer (LAMBERT, COOPER e PAGH, 1998).

Principais Fornecedores: os fornecedores responsáveis por 70% dos gastos da Electrolux do Brasil com matéria-prima.

3.2 DELIMITAÇÃO E PERSPECTIVA DA PESQUISA

3.2.1 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa realizada configurou-se como um estudo exploratório de levantamento, caracterizado como um estudo de caso, desenvolvido em uma organização de grande porte específica: a Electrolux do Brasil. Conforme Franco (1986), apesar deste método retratar um evento específico, a sua importância reside na possibilidade de se apresentar como o ponto de partida para uma análise mais aprofundada das relações subjacentes a um fenômeno sob investigação.

O método de estudo de caso foi adotado como recurso para a obtenção de maior conhecimento sobre o contexto focalizado, por ele priorizar os aspectos singulares de determinado fenômeno, permitindo a análise aprofundada da organização em exame sob as diferentes perspectivas associadas à configuração das categorias analíticas pesquisadas.

A abordagem metodológica adotada, por sua vez, será predominantemente qualitativa de forma que a pesquisa foi feita em três fases:

- Fase 1 – Identificação dos principais fornecedores da Electrolux do Brasil:

Nesta fase buscou-se definir os principais fornecedores da empresa em estudo pela análise dos gastos da empresa com matéria-prima. Os principais fornecedores são aqueles responsáveis por 70% dos gastos da empresa com matéria-prima no período de Janeiro de 2003 à Dezembro de 2004.

- Fase 2 – Verificação dos perfis dos relacionamentos entre a Electrolux do Brasil e seus principais fornecedores:

Definidos os principais fornecedores na Fase 1, nesta segunda fase verificam-se os perfis dos relacionamentos existentes entre a Electrolux do Brasil e seus principais fornecedores. A partir deste levantamento, são apontados os perfis que apresentam o maior índice de características semelhantes às características de uma aliança estratégica entre cliente e fornecedor, baseando-se nos modelos apresentados por Merli (1996).

- Fase 3 – Confirmação da existência de alianças estratégicas entre cliente e fornecedor e apontamento das vantagens competitivas geradas através das mesmas:

Nesta última fase, buscou-se confirmar a existência de alianças estratégicas nas relações apontadas pela Fase 2. Juntamente à confirmação feita, foram levantadas as principais vantagens competitivas provenientes das alianças estratégicas encontradas.

A perspectiva deste estudo é demonstrar, ou seja, retratar a empresa num dado momento do estudo (corte transversal). Não há aqui a possibilidade de um estudo longitudinal devido ao fato de que as alianças estratégicas buscadas podem ter sido implementadas com diferentes espaços de tempo, podendo haver tanto alianças estratégicas recentes (menos de dois anos de existência), quanto antigas (mais de dois anos de existência), uma vez que as categorias analíticas não serão investigadas ao longo de um período específico, partindo de um momento pré-determinado.

O nível de análise desta pesquisa é organizacional, e a unidade de análise foi constituída pelos gestores dos fornecedores (compradores) do setor de suprimentos, pelos seus principais *stakeholders* (engenharia/design, qualidade e logística), e pelos fornecedores.

3.2.2 População

Por ser um estudo de caso, esta pesquisa teve uma amostra não-probabilística (intencional), a qual focou apenas os principais atores envolvidos nas relações “cliente-fornecedor” estudadas.

A população deste estudo foi formada por:

- a) Todos os integrantes do setor de compras responsáveis pela gestão dos principais fornecedores da empresa em estudo, incluindo compradores e gerentes;
- b) Todos os representantes comerciais dos principais fornecedores;
- c) Os principais *stakeholders* da relação cliente-fornecedor, ou seja, as áreas de engenharia, qualidade e logística da empresa em estudo. Neste caso, foram escolhidas somente pessoas com funções representativas dentro de cada área, as quais têm amplo conhecimento e domínio sobre as principais atividades de seu respectivo setor.

3.3 DADOS: TIPOS, COLETA E ANÁLISE.

3.3.1 Tipos e Coleta de Dados

Tendo-se como base que as alianças estratégicas envolvem vários atores, a pesquisa se propôs a verificá-las dentro da organização em estudo. Para isso fez-se necessário que a investigação englobasse todos os pontos que possuem relação com as alianças estratégicas, ou seja, todos os pontos da relação cliente-fornecedor, envolvendo coleta de dados primários e secundários.

Conforme já apresentado no delineamento da pesquisa, de forma a estruturar claramente a mesma, o estudo foi realizado em três fases:

- Fase 1 – Identificação dos principais fornecedores da Electrolux do Brasil:

Nesta fase, onde o objetivo foi definir quais são os principais fornecedores da empresa em estudo, as informações foram obtidas através de levantamento de dados secundários, via análise documental à base de dados da empresa, referente aos gastos da mesma com matéria-prima no período entre os meses de Janeiro de 2003 a Dezembro de 2004.

- Fase 2 – Verificação dos perfis dos relacionamentos entre a Electrolux do Brasil e seus principais fornecedores:

Nesta fase, os dados primários foram coletados através de questionário estruturado com questões fechadas, onde cada questão compôs-se de três alternativas a serem assinaladas pelos entrevistados, sendo que cada alternativa representa uma característica da relação cliente-fornecedor referente aos vários pontos abordados no instrumento de pesquisa. O questionário, que tomou o formato de formulário, foi aplicado aos gestores dos principais fornecedores como amostra intencional a responderem ao instrumento de pesquisa. Essa escolha se deu devido ao fato de que os gestores são responsáveis pelo contato direto entre fornecedor e cliente, e estão geralmente envolvidos em todos os assuntos que dizem respeito ao fornecedor, sendo assim a maior fonte de informação relativa à relação existente entre cliente e fornecedor dentro da organização.

O questionário também foi aplicado aos representantes comerciais dos fornecedores. Assim, pôde-se obter a visão do outro lado da relação (o lado fornecedor), com o objetivo de corroborar as informações apresentadas pelos gestores dos fornecedores e verificar ambos os envolvidos vêem a relação da mesma forma.

A escolha desse instrumento se deu devido às suas vantagens de: obtenção de grande número de dados, maior número de pessoas participando simultaneamente, obtenção de respostas mais rápidas e mais precisas, e haver menor risco de distorção pela não influência do pesquisador (LAKATOS e MARCONI, 2001).

- Fase 3 - Confirmação da existência de alianças estratégicas entre cliente e fornecedor e apontamento das vantagens competitivas geradas através das mesmas:

Nesta última fase, buscou-se verificar quais das relações apontadas poderiam ser consideradas alianças estratégicas e quais vantagens competitivas foram agregadas às partes envolvidas a partir da formação de tais alianças. Os dados primários foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas com os gestores de compras, os *project buyers* de engenharia, e os gerentes das áreas de qualidade e logística.

A escolha do instrumento entrevista semi-estruturada procurou encaminhar o processo no sentido de responder aos objetivos do estudo, ao mesmo tempo em que proporcionou aos entrevistados um espaço maior para colocarem as suas percepções, opiniões e interpretações da realidade organizacional quanto às alianças estratégicas, obtendo-se assim uma maior riqueza de detalhes. Para a realização das entrevistas foram elaborados pontos “chave” que desejava-se tratar durante o contato com os entrevistados, guiando-se pelos aspectos norteadores da pesquisa estabelecidos previamente (RICHARDSON, 1989).

Com o objetivo de focar as entrevistas nas vantagens competitivas que interessariam a cada setor (*stakeholders*), em relação à integração com os fornecedores, as mesmas não seguiram o mesmo padrão, sendo abordadas questões específicas direcionadas aos representantes de cada área entrevistada.

Outros dados secundários, obtidos mediante consulta a documentos organizacionais oficiais e não oficiais, também foram coletados para o maior enriquecimento e qualidade da pesquisa. São eles:

- Informações sobre a qualidade dos fornecedores, através do sistema GSQA Electrolux;
- Cartas enviadas pelo presidente mundial da Electrolux relatando as novas diretrizes estratégicas para as unidades do grupo, através do sistema *e-gate* Electrolux.

Devido à ética e à sigilidade profissional, não se pôde revelar os nomes dos fornecedores envolvidos na pesquisa, e nem mesmo os nomes dos entrevistados. Os atores são então identificados na pesquisa através de pseudônimos.

3.3.2 Análise dos Dados

A análise dos dados também deverá ser feita conforme o decorrer das fases propostas.

Para a Fase 1 o instrumento utilizado foi a análise documental, feita de forma predominantemente qualitativa à base de dados da empresa.

Para a Fase 2, onde o instrumento utilizado foi o questionário, no formato de formulário com alternativas a serem preenchidas, a análise foi feita de forma quantitativa.

Nesta fase, faz-se necessária a quantificação dos dados para que se pudesse atribuir uma pontuação (*score*) que traduzisse o perfil do relacionamento, significando que: quanto maior o *score* obtido, maior o grau de evolução do relacionamento ao modelo de aliança estratégica.

A organização em estudo mostrou-se aberta para a pesquisa. Os gestores dos fornecedores responderam ao questionário rapidamente, e, em uma semana, 100% dos formulários haviam sido respondidos. Porém, os fornecedores não colaboraram da mesma forma, e foram necessários três e-mails de cobrança de resposta para que, um pouco mais da metade respondessem os formulários no prazo de 20 dias.

Na Fase 3 os dados primários foram analisados por meio do uso de análise de conteúdo, correspondendo à abordagem metodológica adotada, que foi predominantemente qualitativa.

A fim de se buscar a quantificação dos dados predominantemente qualitativos, fez-se o uso de planilhas do Excel, elaboradas para o auxílio de tarefas mecânicas.

Durante a análise das entrevistas, feita de forma interpretativa, notou-se que algumas vantagens competitivas se repetiam. Assim, para que a análise se mostrasse coerente, adotou-se o mesmo padrão de interpretação para todas as entrevistas buscando simplificar as vantagens identificadas, porém sem perder as particularidades que cada caso apresentou.

Outro ponto também identificado foi relativo à empresa beneficiada pela vantagem competitiva. Algumas vantagens competitivas foram identificadas como vantagens exclusivas para o cliente, outras para os fornecedores, e outras para ambos. Por isso, notou-se a necessidade de uma classificação para tais vantagens de forma a agregar mais valor ao trabalho. Tal classificação foi feita da seguinte forma, de acordo com as três categorias de vantagens identificadas:

- Vantagem competitiva para o cliente;
- Vantagem competitiva para o fornecedor;
- Vantagem competitiva para ambos.

O agrupamento final das vantagens competitivas identificadas possibilitou a ligação de cada uma delas à estratégia geradora de tal vantagem, de acordo com as teorias abordadas no referencial teórico do trabalho. Essa análise serviu para o aumento do conhecimento, em termos de proporção, em que as estratégias abordadas se distribuem no ambiente organizacional.

Esta fase da pesquisa apresentou um certo grau de dificuldade, por envolver gestores e gerentes, os quais geralmente tem uma agenda cheia. As entrevistas foram marcadas e remarcadas até serem efetuadas durante o mês de Janeiro de 2005. Outro problema encontrado foi devido ao período de realização da pesquisa, em cujo mês geralmente os funcionários estão em férias. Uma das entrevistas com um dos gestores de fornecedores precisou ser realizada com o superior imediato visto que o mesmo encontrava-se em férias.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O foco deste capítulo é a apresentação dos dados trabalhados nesta pesquisa, seguida de sua análise. Esta é a parte do trabalho que descreve a pesquisa de campo realizada na Electrolux do Brasil, destacando os dados encontrados e propondo uma interpretação dos mesmos, de forma a evidenciar a existência de alianças estratégicas entre cliente – Electrolux do Brasil – e alguns de seus principais fornecedores, demonstrando, a partir de tais alianças firmadas, as vantagens competitivas geradas tanto para a Electrolux do Brasil quanto para os fornecedores envolvidos.

De acordo com a metodologia aqui descrita no capítulo 3, juntamente com a base teórico-empírica, os dados tratados referenciam: a seleção dos principais fornecedores da Electrolux do Brasil, a partir de dados documentais da área de suprimentos; a verificação do perfil de relacionamento entre cliente e seus principais fornecedores, a partir de questionário aplicado aos fornecedores e aos gestores dos mesmos; e a verificação das vantagens competitivas geradas pelas alianças firmadas, a partir das entrevistas realizadas entre as áreas de maior contato com os fornecedores - os *stakeholders*.

4.1 A ELECTROLUX: CONHECENDO A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

A Electrolux é uma multinacional sueca com sede em Estocolmo, que fabrica mais de 55 milhões de produtos por ano, o que lhe dá o título de maior fabricante mundial de eletrodomésticos. A Electrolux é uma empresa do grupo Investor, que também possui participação em empresas como a Ericsson, Scania, ABB, Atlas Copco, além de atuar nas áreas de hotelaria, informática, aviação, comunicação e finanças. O Grupo Electrolux é formado por mais de 500 empresas, localizadas em 60 diferentes países. Seus produtos são comercializados através de 300 diferentes marcas. Nos Estados Unidos, por exemplo, seus refrigeradores e freezers são comercializados com as marcas Frigidaire e White Westinghouse. Na Europa, a Electrolux é uma das três marcas da Pan-Europeans, as outras são a alemã AEG e a italiana Zanussi. No Brasil a marca está presente desde 1926, estampada em refrigeradores, freezers, lavadoras de roupa, secadoras, microondas, condicionadores de ar, entre outros.

A empresa Electrolux do Brasil S.A. é resultante da compra da empresa Refrigeração Paraná S.A., conhecida pelo nome de Prosdócimo, pela AB Investor, empresa controladora do grupo Electrolux. Com a compra, oficializada em 10 de Janeiro de 1996, a Electrolux passou a ter seis fábricas no Brasil: duas em Curitiba/PR, onde em uma delas são produzidos refrigeradores e freezers, denominada linha *COLD*, e na outra eletroportáteis como aspiradores de pó, enceradeiras, e outros, denominada linha *FLOOR CARE*; duas em São Carlos, onde em uma delas são produzidas lavadoras de roupa, denominada linha *WET*, e fogões, denominada linha *HOT*, e na outra equipamentos para indústria florestal e jardinagem, denominada linha *OUT DOOR*; e duas em Manaus/AM, onde em uma delas são produzidos condicionadores de ar, denominada linha *ARCON*, e na outra microondas, que compõe a linha *HOT* em conjunto com os fogões produzidos em São Carlos/SP.

Em termos de estrutura a Electrolux conta também com um escritório central de vendas em São Paulo/SP. O *head quarter*, onde ficam locadas as estruturas de compras, logística, engenharias, e demais setores administrativos, está localizado na planta de refrigeradores e freezers em Curitiba/PR. A Figura 3 apresenta uma visualização geográfica das plantas da estrutura da Electrolux do Brasil.

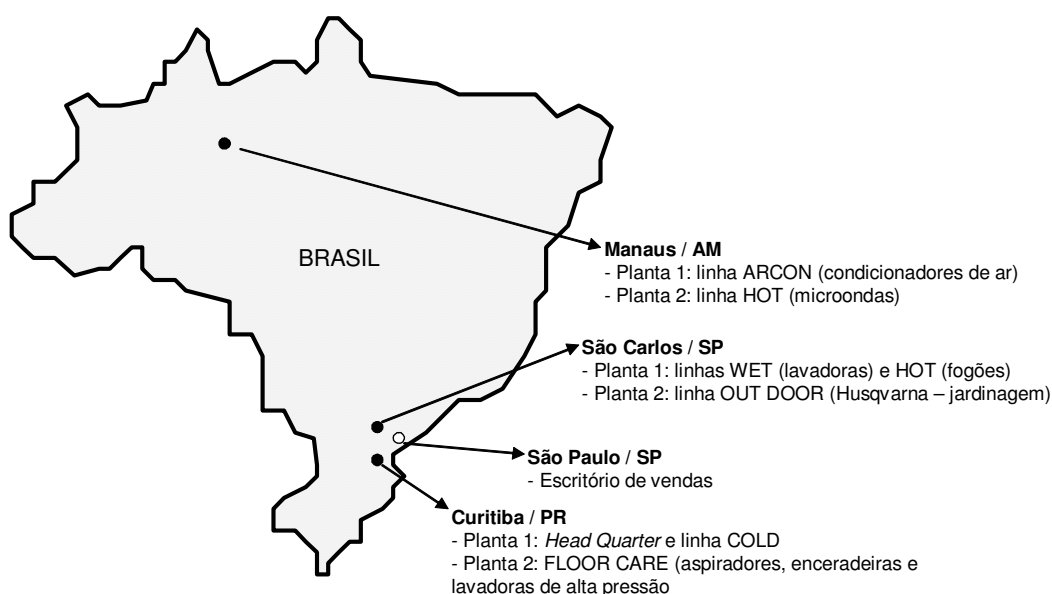


FIGURA 3 – ESTRUTURA DA ELECTROLUX DO BRASIL S.A.

Fonte: Electrolux (2004)

No total a Electrolux do Brasil emprega cerca de 4.500 funcionários nestas seis fábricas, e no escritório de São Paulo. Todas as unidades de Manaus, São Carlos e Curitiba detêm as certificações ISO 14.000 e ISO 9001 / 2000.

Conforme a configuração de suas plantas fabris, a Electrolux do Brasil atua em três segmentos de mercado: linha branca (refrigeradores, freezers verticais, congeladores e conservadores horizontais, lavadoras automáticas, lava-louças automática, secadoras de roupas e fogões) (ELETROS, 2004), *floor care* (aspiradores, lavadoras de alta pressão, enceradeiras), e *out door* (motosserras, cortadores de grama e outros equipamentos com a marca Husqvarna). A linha branca representa cerca de 85% do faturamento global da empresa e as linhas de *floor care* e *out door* respondem pelos restantes 15%.

4.1.1 Estratégia Geral da Electrolux

Em se tratando do grupo Electrolux foram traçadas novas estratégias a partir do ano de 2002, quando o novo dirigente do grupo assumiu. As empresas do grupo foram divididas e enquadradas em três níveis, nos quais a lucratividade obtida é o principal fator balizador.

O primeiro enquadramento é para empresas que estão obtendo lucratividade superior a 5% em seus balanços. Para estas empresas, a estratégia é investir e aumentar ainda mais a lucratividade. O segundo nível de enquadramento se dá para aquelas que estão obtendo entre 0% e 5% em seus balanços, e sua estratégia é consertar o que está errado, para que a lucratividade seja superior a 5%. O terceiro nível de enquadramento é para as empresas que estão incorrendo em prejuízo e, neste caso, o caminho a ser seguido é um só: atingir lucratividade superior a 5% em seus balanços. Caso isso não ocorra, as suas operações serão encerradas em um prazo de 8 anos.

Em 2002 a Electrolux do Brasil, que se enquadrava neste último nível já que estava operando com margem líquida de -7,3% (REVISTA VALOR 1000, 2002), precisou rever muitas de suas operações e redirecionar suas ações para ir ao encontro às novas estratégias apontadas pela matriz sueca.

De forma a transmitir as novas diretrizes estratégicas a todo o grupo, o novo presidente enviou uma série de cartas que explicitavam quais deveriam ser os focos

estratégicos daquele ponto em diante. Muitos pontos foram abordados, porém, esta pesquisa preocupou-se em verificar apenas os pontos que se enquadram ao foco do estudo: alianças estratégicas entre clientes e fornecedores. A seguir demonstram-se alguns trechos das referidas cartas, resgatadas através do sistema interno de comunicação da empresa, o *e-gate* Electrolux.

Na **Carta n°1**, de junho de 2002, o presidente apresenta a meta para todo o grupo:

Ocupar a liderança mundial em bens de consumo duráveis para ambientes internos e para uso ao ar livre e um conjunto especial de produtos semelhantes para usuários profissionais, comercializando com lucratividade soluções inovadoras em produtos e serviços para enfrentar problemas reais.

Para que uma empresa cresça, seus custos devem estar controlados. Ela tem que ter boa relação custo-benefício, ser lucrativa e gerar valor. Porém, *gerenciar somente os custos da Electrolux não basta* para alcançarmos o sucesso, chegaremos a um ponto em que não haverá mais custos a serem reduzidos, então, precisamos encontrar formas de crescer e melhorar nossas margens.

Na **Carta n°5**, enviada em dezembro de 2002, o enfoque é a qualidade:

A qualidade de um produto é instituída logo de início. Temos que ser os melhores do mundo no aperfeiçoamento e da integração entre projeto, fabricação e produção na etapa de desenvolvimento do produto. *Se envolvermos nossos fornecedores na integração desde o início*, estaremos criando as condições para uma boa qualidade. A *cooperação com os fornecedores* para o alcance da qualidade deve estender-se por todo o processo, desde a entrega até o fornecimento da última peça sobressalente.

Na **Carta n°8**, de maio de 2003, o presidente deixa clara qual é a missão para as áreas de compras do grupo:

Grande parte do custo de nossos produtos depende de componentes e materiais que não produzimos, mas compramos de fornecedores externos. Existem excelentes possibilidades de cortar custos nesse campo, e temos que aprender a aproveitá-las – mais rapidamente!

Nota-se que não apenas o fator “custo” é levado em conta, mas também o fator “tempo”.

Tomando como base que, em termos de estratégia geral, a Electrolux deveria buscar, nos anos subseqüentes a 2002, uma relação mais próxima e integrada com seus fornecedores com o intuito de obter vantagens competitivas, a pesquisa iniciou-se partindo-se do pressuposto de que deveriam existir alianças estratégicas firmadas entre a Electrolux e seus principais fornecedores, e isso não deveria ser diferente em tratando-se da Electrolux do Brasil.

Como a implementação de alianças estratégicas com fornecedores diz respeito diretamente à área de compras, faz-se necessário um conhecimento, mesmo que superficial, de como está estruturada e como trabalha a área de compras da Electrolux do Brasil.

4.2 A ÁREA DE SUPRIMENTOS DA ELECTROLUX DO BRASIL

A divisão hierárquica na Electrolux do Brasil inicia-se na figura do presidente da companhia (*C.E.O. - Chef Executive Office*). Abaixo da linha de *staff* existem sete diretorias que se reportam diretamente ao presidente, sendo as diretorias de recursos humanos, financeira, manufatura, suprimentos, qualidade e engenharia, marketing, e vendas.

Abaixo da diretoria de suprimentos encontram-se: os gerentes responsáveis pelas equipes de gestores dos fornecedores que são encarregados de toda negociação relativa ao processo de aquisição dos materiais diretos (matéria-prima, componentes e sistemas usados no processo de fabricação) que estão separados por commodities, sendo elas: elétricos, mecânicos e químicos; além da gerência de compras de material indireto (todo material e serviço que não é usado como componente de fabricação dos produtos). Cada gerência de *commodity* conta com três gestores, e a gerência de indiretos com seis.

Além dos gestores, a área de compras também conta com uma equipe dedicada exclusivamente ao acompanhamento da engenharia em novos projetos, fazendo a interface entre as duas áreas, denominada *project buyers*. Essa equipe, além de acompanhar a evolução de custo dos novos projetos, mantém os gestores informados sobre o andamento dos projetos, e acompanha o contato da engenharia com os fornecedores assegurando que as estratégias tanto da área de compras como da área de engenharia não se anulem.

Outra equipe que também compõe a área de compras faz as análises de mercado, provém para a área suporte no sistema ERP da empresa, é responsável por *reports* às outras áreas e também à matriz sueca em relação a custos. Esta equipe é composta por três analistas e é chamada de inteligência de compras.

O organograma da área é apresentado na FIGURA 4.

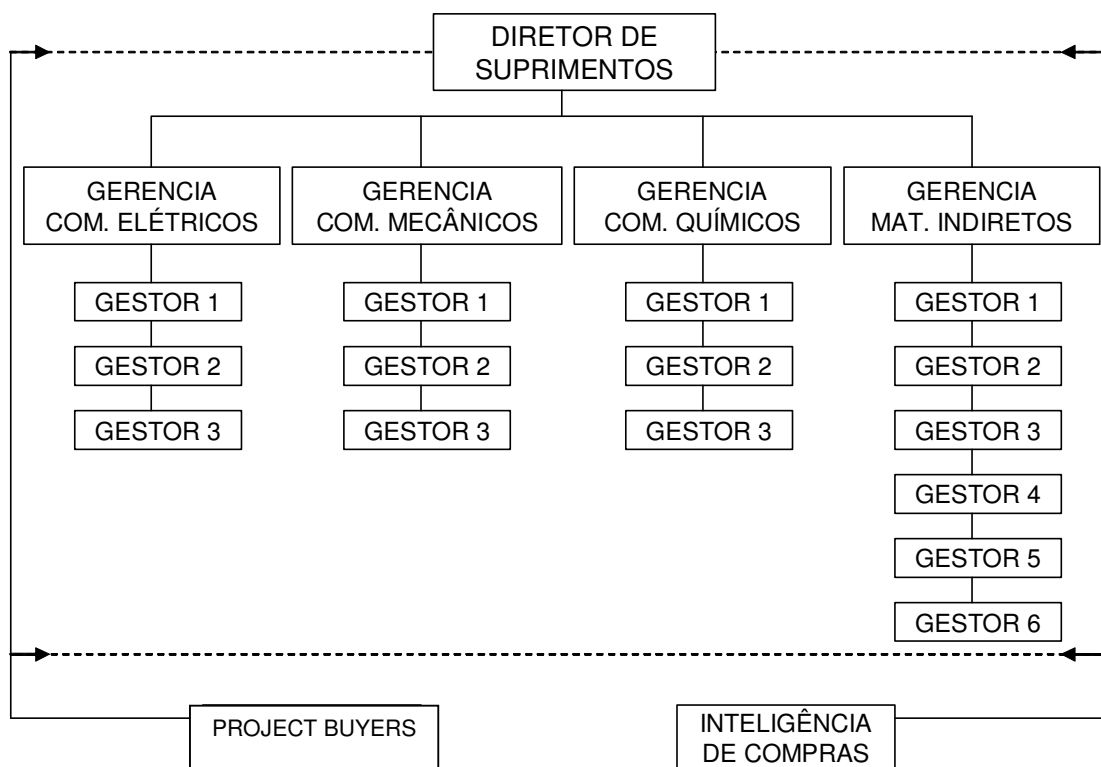


FIGURA 4 – ESTRUTURA DA ÁREA DE SUPRIMENTOS DA ELECTROLUX DO BRASIL S.A.

Fonte: Electrolux (2004)

A área de compras é responsável pela negociação comercial dos materiais diretos e indiretos das plantas de Curitiba/PR, São Carlos/SP e Manaus/AM, porém somente para a linha branca (*White Goods*). As plantas das linhas *Floor Care* e *Out Door* possuem uma estrutura de compras exclusiva para atendê-las, porém alguns fornecedores são comuns e as estratégias de compras são formuladas em conjunto.

Esta pesquisa considerou apenas os principais fornecedores da Electrolux do Brasil das linhas *White Goods*, em termos de valor gasto com matéria-prima, ou seja, o

faturamento dos fornecedores. Esse fato fez com que a amostra fosse intencional, direcionada aos gestores dos fornecedores e gerentes das *commodities* de material direto.

4.3 A PESQUISA DE CAMPO

Metodologicamente a pesquisa foi dividida em três fases, de forma a ficar mais clara e objetiva. Cada fase subsequente dependeu da finalização da fase anterior para que o objetivo da pesquisa fosse cumprido. As fases foram divididas de acordo com a quantidade de variáveis envolvidas onde: a Fase 1 tratou de identificar os principais dentre o total de fornecedores da Electrolux do Brasil; a Fase 2 buscou verificar com quais dos principais fornecedores apontados a Electrolux do Brasil mantêm um relacionamento baseado em aliança estratégica; e, finalmente, a Fase 3 buscou evidenciar e destacar as vantagens competitivas geradas a partir das alianças estratégicas encontradas. Cada fase é detalhada a seguir.

4.3.1 Fase 1: Identificação dos Principais Fornecedores da Electrolux do Brasil

Para atender o fornecimento de matéria-prima e componentes, a Electrolux do Brasil conta atualmente com uma cadeia de cerca de 220 fornecedores. Para a maior consistência da pesquisa, de forma que nenhum evento, relativo aos anos de 2003 e 2004, subsequentes ao ano em que as novas diretrizes estratégicas foram tomadas, fosse desconsiderado, esta fase foi realizada mediante análise dos gastos da Electrolux com o total dos fornecedores de matéria-prima neste período. Os fornecedores denominados “principais” foram responsáveis por 70% do montante gasto pela empresa nestes últimos dois anos.

Conforme solicitado pela empresa em análise, os fornecedores terão seus nomes trocados por letras do alfabeto, de forma que as informações referentes a faturamento dos fornecedores, consideradas confidenciais e estratégicas pela mesma, não sejam explicitadas na pesquisa que tem caráter acadêmico.

O Quadro 7 apresenta a seleção dos principais fornecedores da Electrolux do Brasil.

Nota-se que houve um crescimento nos gastos comparando 2003 a 2004. Esse crescimento se deu devido à entrada de novos fornecedores para atender a nova linha de fogões produzidos em São Carlos/SP. Essa linha foi inaugurada em Julho de 2004, porém a partir de Maio do mesmo ano já estava produzindo.

QUADRO 7 – PRINCIPAIS FORNECEDORES DA ELECTROLUX DO BRASIL

Fornecedor	2003 (R\$)	2004 (R\$)	Soma (R\$)	%	% Acum.	
1	A	83.454.386,67	82.819.330,66	166.273.717,33	11,56%	11,56%
2	B	53.998.377,49	86.627.794,74	140.626.172,23	9,78%	21,34%
3	C	53.280.069,64	69.940.674,81	123.220.744,45	8,57%	29,91%
4	D	46.174.798,72	38.844.610,57	85.019.409,29	5,91%	35,82%
5	E	40.468.995,33	30.385.362,62	70.854.357,95	4,93%	40,75%
6	F	23.557.437,27	31.365.301,87	54.922.739,14	3,82%	44,56%
7	G	21.872.241,50	24.653.274,52	46.525.516,02	3,24%	47,80%
8	H	20.992.405,09	23.649.968,77	44.642.373,86	3,10%	50,90%
9	I	14.932.635,97	11.878.909,69	26.811.545,66	1,86%	52,77%
10	J	13.252.090,77	13.415.178,27	26.667.269,04	1,85%	54,62%
11	K	14.496.421,50	11.896.285,67	26.392.707,17	1,84%	56,46%
12	L	11.237.213,29	14.132.651,51	25.369.864,80	1,76%	58,22%
13	M	10.865.246,13	12.622.471,99	23.487.718,12	1,63%	59,85%
14	N	9.416.198,34	8.999.981,48	18.416.179,82	1,28%	61,13%
15	O	7.971.680,98	9.700.234,34	17.671.915,32	1,23%	62,36%
16	P	7.617.165,15	9.054.957,47	16.672.122,62	1,16%	63,52%
17	Q	8.415.270,65	8.110.543,87	16.525.814,52	1,15%	64,67%
18	R	7.160.208,86	8.017.618,38	15.177.827,24	1,06%	65,73%
19	S	—	14.662.377,63	14.662.377,63	1,02%	66,75%
20	T	6.836.528,14	6.635.645,99	13.472.174,13	0,94%	67,68%
21	U	5.502.392,81	7.699.700,33	13.202.093,14	0,92%	68,60%
22	V	6.098.383,35	5.588.228,84	11.686.612,19	0,81%	69,41%
23	X	5.677.294,26	4.935.436,12	10.612.730,38	0,74%	70,15%
Outros		191.416.734,30	237.850.620,43	429.267.354,73	29,85%	100,00%
TOTAL		664.694.176,21	773.487.160,57	1.438.181.336,77	100,00%	

Verificou-se, então, que somente 23 fornecedores foram responsáveis por 70% dos gastos da empresa com matéria-prima desde o início de 2003 até o final de 2004.

4.3.2 Fase 2: Identificação dos Relacionamentos Baseados em Aliança Estratégica

Nesta segunda fase da pesquisa, o objetivo principal foi verificar aspectos do relacionamento entre cliente e fornecedor.

Como não fora encontrado na literatura consultada nenhum modelo pronto para ser aplicado como instrumento de pesquisa, o qual pudesse traçar o perfil do relacionamento existente entre cliente e fornecedor, buscou-se a criação de um instrumento baseado nos modelos de evolução de relacionamento abordados por Merli (1998). Três modelos apresentados por Merli (1998) foram cruzados e usados como base para a confecção do questionário, apresentado na forma de formulário, que foi aplicado aos gestores dos 23 fornecedores destacados. Estes modelos são apresentados nos Quadros 8, 9 e 10. O questionário usado na pesquisa é apresentado no Quadro 11.

QUADRO 8 – RELACIONAMENTOS OPERACIONAIS

Classe III	Classe II	Classe I
<i>Fornecedor Normal</i>	<i>Fornecedor Integrado (Comakership Operacional)</i>	<i>Fornecedor Comaker (Aliança Estratégica)</i>
Negociação baseada em especificações de qualidade mínima e focalizada nos preços	Relacionamento em longo prazo revisto periodicamente	Coperação no projeto de novos produtos/Tecnologias
Fornecimentos baseados em lotes individuais a curto prazo	Possibilidade de oscilação dos preços com base em critérios concordados	Investimentos comuns em P&D e em realizações tecnológicas.
Inspeções sistemáticas dos fornecimentos (recebimento)	Qualidade garantida e auto-certificada em critérios concordados	Intercâmbio contínuo de informação sobre os processos e produtos.
Necessidade de prever estoques de segurança	Responsabilidades globais pelos produtos fornecidos	
Jogo de interesse entre cliente e fornecedor	Nenhuma inspeção de recebimento	
	Reabastecimentos diretos aos setores em <i>pull</i> e sem estoque intermediário.	
	Fornecimentos frequentes em pequenos lotes no âmbito de pedidos em aberto	
	Melhoria sistemática da qualidade e dos preços dos produtos fornecidos	
	Consultoria e treinamento dos fornecedores	

Fonte: Adaptado de Merli (1998)

No Quadro 8 Merli (1998) usa uma classificação onde o mesmo aborda a evolução do relacionamento entre cliente e fornecedor em três níveis de maturidade: Classe III, Classe II e Classe I. As características marcantes de cada classe compõe o cenário predominante na relação.

No Quadro 9, Merli (1998) demonstra como a própria organização, neste caso o cliente, sofre a evolução na busca do desenvolvimento da integração com seus fornecedores.

QUADRO 9 – EVOLUÇÃO ORGANIZACIONAL

Primeiro Nível (Abordagem Convencional)	Segundo Nível (Melhoria da Qualidade)	Terceiro Nível (Integração Operacional)	Quarto Nível (Integração Estratégica)
Prioridade aos preços	Prioridade à qualidade	Controle dos processos dos fornecedores e dos processos globais	Gerenciamento comum dos procedimentos de negócios globais
Avaliação de fornecedores quanto a preços e garantia (entregas, qualidade) de qualquer forma, aplicada às saídas de fornecedor	Avaliação de fornecedores baseada nos custos totais de qualidade	Avaliação de fornecedores levando em conta a aptidão dos processos	Avaliação global dos fornecedores (Tecnológica e estratégica).
Abordagem/relacionamento entre adversários em contraposição de interesses, baseado em relações de força	Início de relacionamento a longo prazo. Redução do número de fornecedores	Alguns investimentos comuns em P&D. Programas de melhoria com os fornecedores	Parcerias nos negócios com alguns dos fornecedores mais importantes.
Controle por inspeção dos fornecedores.	Uso experimental de <i>Comakership</i> (poucos casos), como modelo de referência.	Ampliação do <i>Comakership</i> (integração operacional)	Acordos sobre estratégias e políticas em nível máximo.
Certificados formais.	Início da Auto-certificação	Ampliação das auto-certificações.	
Inspeção de recebimento (100% dos lotes) baseado na NQA e nas amostragens estatísticas	Início de fornecimentos <i>Kanban/JIT</i>	Ampliação do <i>Kanban/JIT</i> (início de fornecimentos sincronizados)	Ampliação dos fornecimentos sincronizados.
	Compra de sistemas e de não componentes (com o controle por parte dos projetistas)	Início do <i>co-design</i> de produto/processo	<i>Co-design</i> de produto/processo amplo (com <i>quality function deployment - QFD</i> (desdobramento da função qualidade))
		<i>Feed Back</i> do mercado transmitido diretamente ao fornecedor.	<i>Feed Back</i> do mercado em tempo real com diagnósticos diretos do campo.
		Sistema de garantia de qualidade	Sistema de garantia de qualidade globais (integrados)
Slogan de referencia:	Slogan de referencia:	Slogan de referencia:	Slogan de referencia:
Os fornecedores são pontos de venda onde compramos pelo melhor preço	Fazer a qualidade junto aos fornecedores	O processo produtivo começa na casa do fornecedor	Fazer negócios juntos

Fonte: Adaptado de Merli (1998)

Os quatro modelos de empresas, que Merli (1998) classifica como: Burocrática, Mercadológica, Comprometida com a Melhoria do Processo, e Empreendimento; o Quadro 10, apresentado a seguir, demonstra os aspectos de cada modelo relacionando-os de forma a compará-los sob os seguintes pontos: estratégia, lógicas operacionais, aspectos da qualidade e papel do comprador.

QUADRO 10 – COMPARAÇÃO ENTRE AS ABORDAGENS RELATIVAS AOS SUPRIMENTOS NAS QUATRO CONFIGURAÇÕES DE REFERÊNCIA

	Estratégia	Lógicas Operacionais	Aspectos da Qualidade	Papel do Comprador
EMPRESA A Burocrática <i>"Product in"</i>	Fornecimento só para materiais não críticos % limitada de compra Levantamento do melhor preço Relacionamento baseado na força contratual	Explorar o fornecedor ao máximo Não aceitar vínculos Aquisição de lotes individuais "Concorrência" a cada pedido	Especificações Unilaterais "Aceitações" / Penalizações	Conseguir o preço mais baixo a cada pedido
EMPRESA B Mercadológica <i>"Product in"</i>	Descentralizar ao máximo (as vezes somente comercializar) % elevado de compra Número elevado de fornecedores Incentivar a concorrência	Aquisição de lotes individuais (as "três ofertas") Nenhuma garantia para o fornecedor para o futuro Relacionamento em curto prazo	Especificações do produto Avaliação qualitativa dos fornecimentos Aceitação (redução unilateral nos fornecimentos de baixo risco)	Otimização do orçamento anual Predisposição de um amplo parque de fornecedores Ativar concorrência Administrar através de avaliação do desempenho dos fornecedores
EMPRESA C Comprometida com a melhoria do processo	Descentralizar ao máximo Criar um estímulo próprio Ter um número limitado de fornecedores Busca da economia a longo prazo <i>Comakership</i> operacional	Relacionamento em longo prazo Apoio aos fornecedores Integração operacional Responsabilidade global dos fornecedores Pedidos em aberto / fornecimento <i>JIT</i>	Ênfase na aptidão dos processos dos fornecedores <i>Free pass</i> como meta geral Administração a custos globais da Qualidade Programa conjunto de melhoria	Administrar e fazer crescer os fornecedores Integrá-los no sistema empresarial Otimizar a custos globais
EMPRESA D Empreendimento <i>"Market in"</i>	Cadeia cliente-fornecedor (<i>Group Wide</i> / cadeia de valor) Redes logísticas integradas Parcerias no negócio / estratégias "conjuntas" Poucos fornecedores de confiança nos fornecimentos estratégicos	Relacionamento em longo prazo Empresas abertas ao longo da cadeia cliente-fornecedor Pedidos em aberto/fornecimentos sincronizados Rede de informação comum	Qualidade Envolvimento dos fornecedores na avaliação dos feedback do mercado <i>Co-design</i> <i>QFD</i> (Desdobramento da Função Qualidade) Programas comuns de melhoria	<i>Marketing</i> de compra Integrar os fornecedores no sistema empresarial <i>Make-or-buy</i> globais

Fonte: Adaptado de Merli (1998)

QUADRO 11 – QUESTIONÁRIO / FORMULÁRIO APLICADO AOS GESTORES DOS FORNECEDORES

Fornecedor:	
Contato no fornecedor:	
Comprador:	

Relacionamento / Comportamento / Práticas c/ Fornecedores - Compras Electrolux do Brasil

Instruções: Assinale "X" ao lado da alternativa que mais se assemelha ao relacionamento Electrolux / Fornecedor

	Classe C	Classe B	Classe A
ENGENHARIA / DESIGN			
1	Há somente o uso de especificações / narrativas desenvolvidas unilateralmente ou pelo fornecedor ou pelo cliente.	Ocorrem alterações nas especificações por parte do cliente buscando o aproveitamento do processo do fornecedor. Fornecedor não tem informações sobre o desenvolvimento como um todo.	Projeto / Desenvolvimento juntos. Compartilhamento das informações s/ restrição.
2	Não há contato entre engenharias (Cliente/Forn). Apenas contatos comerciais.	Contato telefônico ou pessoal com acompanhamento de responsável comercial de ambas as partes.	Contato direto, sem necessidade de envolvimento comercial.
3	Fornecedor não apresenta inovações.	Fornecedor apresenta inovações desenvolvidas individualmente e disponíveis para todos os seus clientes.	Apresenta inovações com exclusividade, e possibilita o aprimoramento conjunto.
QUALIDADE			
4	Inspeção em 100% das peças.	Inspeção amostral.	Free Pass.
5	Processo de aprovação do item (fornecimento de curto prazo), baseada na especificação. Enfoque no "item".	Aprovação do processo do fornecedor. Envolvimento / desenvolvimento da qualidade do item.	Envolvimento do fornecedor na qualidade do item final (aplicação). Programas conjuntos de melhoria. Há o intercâmbio contínuo sobre os processos e produtos.
6	Não há acordos de garantia. Há devolução dos lotes reprovados.	Há contratos unilaterais a respeito da garantia dos componentes fornecidos. Multa para lotes reprovados.	Há acordos de responsabilidades globais sobre os produtos fornecidos (vida do componente).
7	Fornecedor não possui sistema da qualidade.	Possui sistema de garantia da qualidade.	Possui sistema de garantia da qualidade globais (integrados). Acompanhamento de falhas em campo, planos de controle, etc...
LOGÍSTICA			
8	Regra de entrega unilateral (ou exigida pelo cliente ou pelo fornecedor). Necessidade de altos estoques.	Regra de entrega de pedidos fixos, seguindo programação. Médios estoques.	Pedidos em aberto. Baixos estoques ou somente estoques de segurança.
9	Não há vínculos. Somente há entrega do pedido.	Entrega periódica em lotes mínimos.	Entrega acompanhando a produção. (Kanban / JIT).
10	Leadtime fixo e longo (unilateral).	Leadtime curto porém fixo (acordado).	Há o acompanhamento da produção c/ feedback do mercado. Flexibilidade no leadtime. Programação desenvolvida em conjunto.
COMPRAS / ESTRATÉGIA			
11	Prioridade nos preços. Agressividade. Relacionamento de adversários. Relação de força. Contraposição de interesses.	Enfoque na aptidão dos processos / qualidade / preços / programas de melhoria contínua.	Integração. Enfoque na cadeia de suprimentos buscando as melhores condições juntos. Cliente e Fornecedor estratégico (Tecnologias Interdependentes).
12	Abertura de pouca ou nenhuma informação ao fornecedor.	Liberação de informações de cunho operacional (volumes / especificações).	Abertura de informações estratégicas; Desenvolvimento conjunto das estratégias. Feedback do mercado em tempo real.
13	Negociação baseada no critério do menor preço. Não há nenhum Acordo Comercial.	Abertura para negociação de preços. Geralmente negociação longa e desgastante. Há acordo de garantia e qualidade.	Negociação baseada em critérios pré-acordados (Planilha aberta de preços / índices de mercado). "Preço" não é o fator predominante e determinante para o relacionamento a longo prazo. Há Acordo Comercial Global.
14	Não há análise efetiva nos custos de composição do item. Somente avaliação do preço puro e simples.	Há análise do custo do componente a nível das matérias-primas que o compõe. Há avaliação de impostos e em alguns casos custos de frete.	Análise do custo total (custo da não qualidade / logística otimizada / custo de desenvolvimento / matérias-primas / cadeia de fornecimento). Ganhos conseguidos a partir de esforços conjuntos são divididos.
15	Filosofia de compra: "O fornecedor é o pondo de venda onde compramos pelo melhor preço".	Filosofia de compra: "O processo produtivo e da qualidade começa na casa do fornecedor".	Filosofia de compra: "Fazemos negócios juntos. Somos uma empresa em busca de objetivos comuns: crescimento sustentável".
16	Alta rotatividade de fornecedores. Geralmente mais de 5 fornecedores em 1 ano.	Fornecimento de médio prazo. 3 ou mais fornecedores.	Fornecimento de longo prazo. Single ou dual sourcing.

Fonte: Baseado em Merli (1998)

No questionário as classes de relacionamento são divididas em:

- Classe A: integração estratégica. Nesta classe a integração é a máxima possível, onde o nível de relacionamento está balizado e ancorado pelas estratégias do fornecedor e do cliente, caracterizando uma aliança estratégica entre ambos;
- Classe B: integração operacional. Nesta classe a integração é parcial e voltada mais a um objetivo operacional, onde fornecedor e cliente trabalham dentro de um processo padronizado, sem diferenciais. Esta classe também caracteriza-se como uma fase de transição para a Classe A (aliança estratégica), a qual precisa ser atravessada para que se chegue a um relacionamento considerado evoluído;
- Classe C: não há integração. Esta classe representa casos onde há o simples ato de compra e venda por puro interesse comercial. Não há interesse ou predisposição para uma evolução.

Conforme apresentado no Quadro 11, o questionário aborda aspectos relativos à qualidade, engenharia/*design*, logística e compras, devido ao fato de que são as principais áreas, dentro da empresa, afetadas, de uma forma ou outra, pelos fornecedores.

A escolha dos gestores dos referidos fornecedores como amostra intencional a responderem ao instrumento pesquisa se deu devido ao fato de que eles são responsáveis pelo contato direto entre fornecedor e cliente, estando geralmente envolvidos em todos os assuntos que dizem respeito ao fornecedor, sendo assim a maior fonte de informação relativo à relação existente entre cliente e fornecedor dentro da organização.

Dada a facilidade e agilidade em responder o instrumento de pesquisa escolhido, o questionário foi respondido por 100% dos gestores dos fornecedores, via *e-mail*.

Com o objetivo de tornar a pesquisa ainda mais consistente, o questionário também foi aplicado aos fornecedores com mudança apenas no título do mesmo. Não

se obteve resposta de 100% dos fornecedores consultados, porém 13, do total de 23 consultados, responderam à pesquisa; ou seja, obteve-se 57% de participação. O intuito de se obter o perfil do relacionamento cliente-fornecedor (considerando o lado do fornecedor), foi possibilitar o cruzamento das informações apresentadas pelos gestores com as informações obtidas dos fornecedores de forma a ter maior confiança sobre os dados obtidos e atestar se ambos os lados apresentam a mesma visão da relação. Os questionários foram enviados e recebidos por e-mail.

A partir dos questionários respondidos a pesquisa adotou a seguinte forma de avaliação dos mesmos:

- Respostas assinaladas na primeira coluna, relativa a relacionamentos Classe C, receberam: nenhum ponto (0);
- Respostas assinaladas na segunda coluna, relativa a relacionamentos Classe B, receberam: 1 ponto;
- Respostas assinaladas na terceira coluna, relativa a relacionamentos Classe A, receberam: 2 pontos.

Conforme citado na metodologia do trabalho, a quantificação desse momento da análise fez-se necessária para que se pudesse atribuir uma pontuação (*score*) que traduzisse o perfil do relacionamento, significando que quanto maior o *score* obtido, maior o grau de evolução do relacionamento ao modelo de aliança estratégica.

Esse modelo de análise é defendido por Merli (1998), onde o mesmo argumenta que, mesmo em situações avançadas, existem sempre fornecedores de Classe B e A, e que isso acontece porque dificilmente se encontra na prática uma aliança estratégica entre cliente e fornecedor com 100% das características num grau avançado de evolução, ou seja, operando em sua totalidade na Classe A.

As respostas verificadas a partir dos formulários preenchidos sustentam essa afirmação. O que se encontrou foram casos onde existe uma maior ou menor evolução do relacionamento, até porque existem características da relação que evoluem facilmente, num curto espaço de tempo, e outras que demoram um pouco mais, com um processo evolutivo mais lento.

A Figura 5 apresenta uma visão do total das respostas obtidas com a aplicação do questionário, onde constam os perfis dos relacionamentos apontados pelos gestores e pelos fornecedores, quando houve a resposta por parte destes.

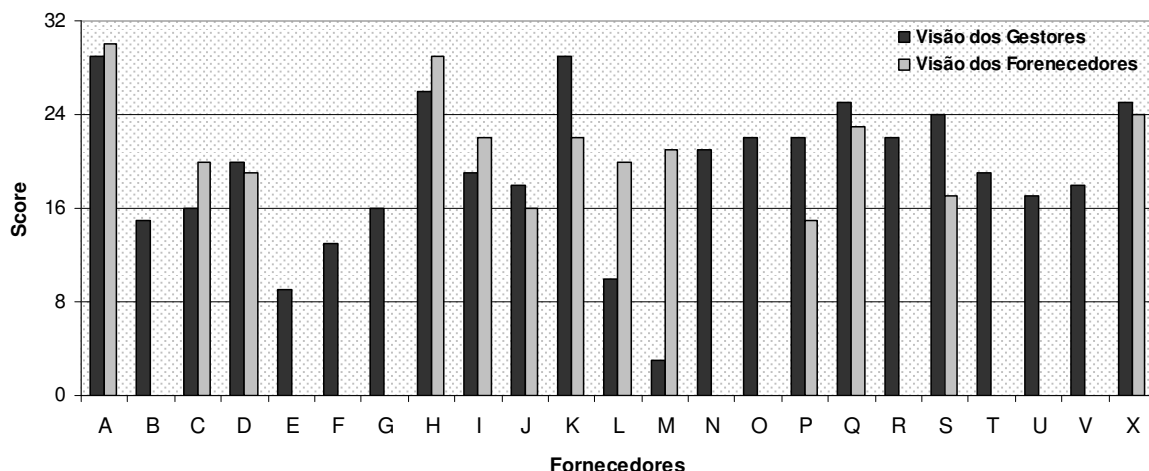


FIGURA 5 – SCORE DOS PERFIS DE RELACIONAMENTO

Partindo da análise da Figura 5 percebe-se que, na maioria dos casos, os perfis apontados pelos gestores estão próximos aos perfis apontados pelos fornecedores, o que contribui para se ter alguma segurança em relação à coerência das respostas apresentadas, tanto pelos gestores quanto pelos fornecedores. Quando isso não ocorre, como no caso do fornecedor M, há uma indicação de que a relação, por algum motivo, está abalada.

A Figura 6 apresenta o percentual de respostas relativas à Classe A. Desta forma, pode-se, então, notar o quanto um relacionamento está desenvolvido, a ponto de apresentar o maior número de características de uma aliança estratégica entre cliente e fornecedor. Tal como na Figura 10, pode-se notar na Figura 11 que, na maioria dos casos, as respostas enquadradas na Classe A, apontadas pelos gestores e pelos fornecedores, demonstraram que as visões de ambos são próximas.

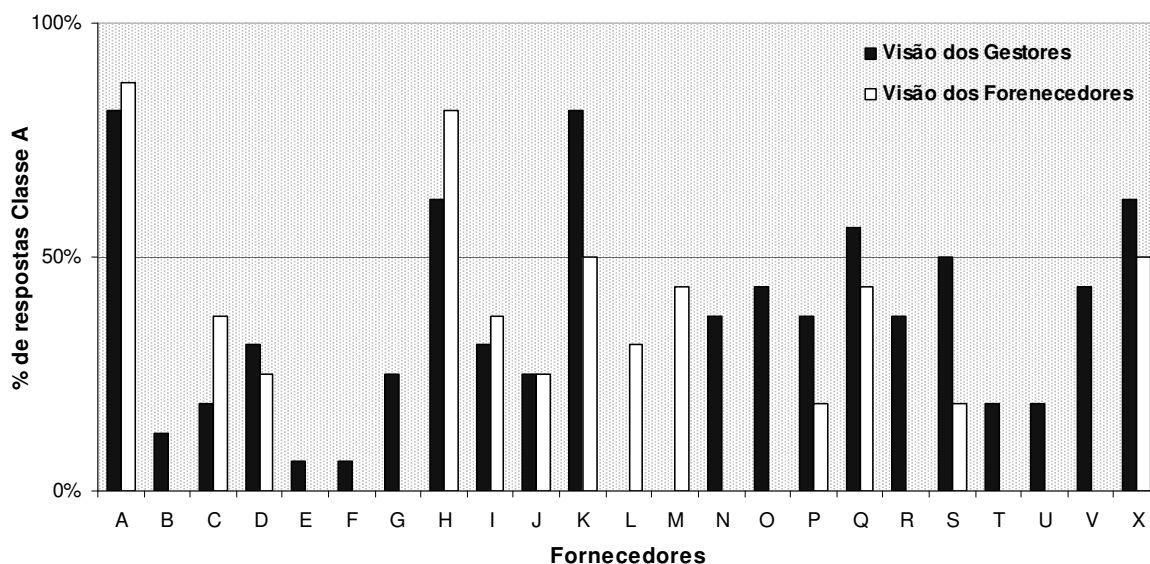


FIGURA 6 – PERCENTUAL DE RESPOSTAS – RELACIONAMENTOS CASSE A

Conforme comentado anteriormente, são raros os casos onde o relacionamento está desenvolvido por completo (MERLI, 1998). Assim, para que a continuidade da pesquisa pudesse transcorrer da melhor forma possível, escolheu-se os cinco fornecedores que apresentaram o melhor *score* em conjunto com a maior taxa de respostas na Classe A. Essa escolha, ainda não garante a classificação desses casos selecionados como alianças estratégicas, pois, para isso, se faz necessária uma investigação mais detalhada de cada caso, conforme apresenta a Fase 3 deste estudo.

O Quadro 12 apresenta uma tabela com todos os fornecedores pesquisados, os *scores* obtidos por cada um e o percentual de respostas Classe A, destacando quais foram os cinco fornecedores escolhidos para a continuidade da pesquisa.

QUADRO 12 – TABELA SCORES E RESPOSTAS CLASSE A

		Visão dos Gestores (Electrolux)		Visão dos Fornecedores	
Fornecedor		Classe A	Score	Classe A	Score
1	A	81%	29	88%	30
2	B	13%	15	-	0
3	C	19%	16	38%	20
4	D	31%	20	25%	19
5	E	6%	9	-	0
6	F	6%	13	-	0
7	G	25%	16	-	0
8	H	63%	26	81%	29
9	I	31%	19	38%	22
10	J	25%	18	25%	16
11	K	81%	29	50%	22
12	L	0%	10	31%	20
13	M	0%	3	44%	21
14	N	38%	21	-	0
15	O	44%	22	-	0
16	P	38%	22	19%	15
17	Q	56%	25	44%	23
18	R	38%	22	-	0
19	S	50%	24	19%	17
20	T	19%	19	-	0
21	U	19%	17	-	0
22	V	44%	18	-	0
23	X	63%	25	50%	24

A partir da análise acima seguem para a próxima fase da pesquisa, os fornecedores A, H, K, Q e X. Para que não haja conflito entre o texto escrito e as letras de identificação de cada fornecedor, assume-se, a partir desta fase do trabalho, o prefixo FORN para cada letra, ficando então: FORN-A, FORN-H, FORN-K, FORN-Q, e FORN-X.

Do total de respondentes da pesquisa analisou-se os scores médios tanto dos fornecedores quanto dos gestores dos fornecedores, sendo descartados os gestores onde os fornecedores que não responderam ao questionário, com o objetivo de avaliar se as visões das duas classes de entrevistados se coadunam estatisticamente. Assim, utilizou-se de um teste de hipóteses de diferenças entre duas médias populacionais para dados pareados.

Tomou-se como hipótese nula o fato de que não existem diferenças significativas, em média, entre as visões dos gestores e dos fornecedores, enquanto que a hipótese alternativa a ser testada é a de que existem diferenças estatisticamente significativas entre as duas visões. Isto é:

- $H(0)$: não existem, em média, diferenças estatisticamente significativas entre as visões dos fornecedores e gestores;
- $H(a)$: existem, em média, diferenças estatisticamente significativas entre as visões dos fornecedores e gestores.

Utilizou-se a distribuição de probabilidade *t-student* com o objetivo de rejeitar ou não a hipótese nula formulada anteriormente. O valor calculado para a estatística *t-student* foi igual a -0,427 enquanto que o valor tabelado, ou crítico, da mesma estatística foi igual a 2,172, isso leva a inferir que os valores médios reportados anteriormente não diferem estatisticamente, considerando um nível de significância estatística de 5%, isto é, a visão dos gestores e fornecedores de matéria-prima são, em média, similares tal como pode ser evidenciado a partir da Figura 7.

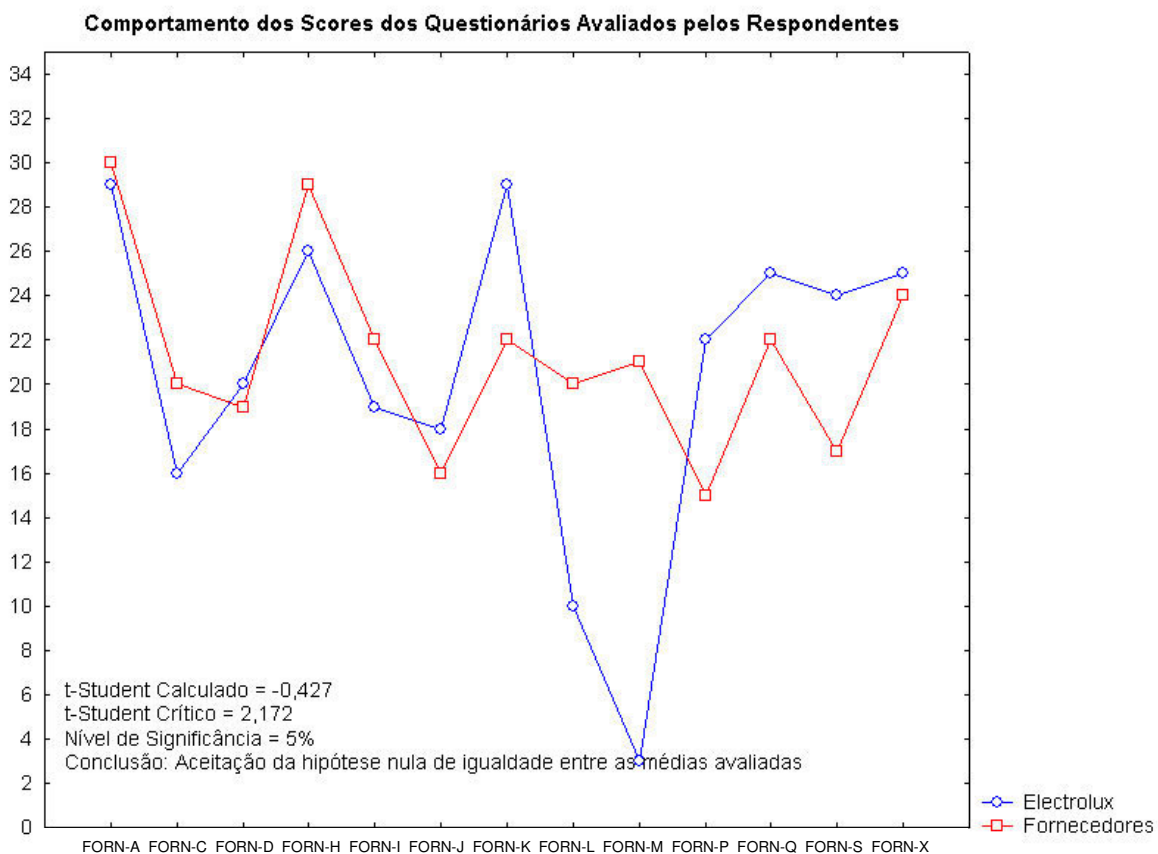


FIGURA 7 – COMPORTAMENTO DOS SCORES DOS QUESTIONÁRIOS AVALIADOS PELOS RESPONDENTES

4.3.3 Fase 3: Verificação das Vantagens Competitivas

Nesta terceira e última fase da pesquisa, o objetivo principal foi verificar as principais vantagens competitivas geradas a partir das alianças estratégicas entre cliente e fornecedor.

Além disso, esta fase também possibilita a verificação da real existência das alianças estratégicas apontadas na fase anterior (Fase 2), devido ao fato de que, focando cada fornecedor detalhadamente, tenha-se uma corroboração das informações apresentadas nos formulários que serviram de instrumento de pesquisa da fase anterior (Fase 2).

O instrumento adotado nesta fase da pesquisa foi a aplicação de entrevistas semi-estruturadas com o objetivo de se obter maior nível de detalhe referente ao relacionamento entre cliente e fornecedor, a fim de verificar se as alianças estratégicas

geram vantagens competitivas, apontando também o maior nível possível de informações a respeito de tais vantagens.

As entrevistas foram aplicadas aos gestores dos fornecedores e também aos principais *stakeholders* (qualidade, engenharia/design e logística). O Quadro 13 mostra um panorama geral das entrevistas realizadas.

QUADRO 13 – PANORAMA DAS ENTREVISTAS REALIZADAS

Área	Fornecedor Abordado	Nome (Pseudônimo)	Cargo	Data
1 - Qualidade				
Pessoa da área de Qualidade de Fornecedores	Todos	QUA	Gerente de Qualidade	31/01/2005
2 - Engenharia / Design				
Pessoa de <i>interface</i> entre Fornecedores e Engenharia no acompanhamento de projetos (<i>Project Buyers</i>)	Todos	ENG1	<i>Project Buyer</i>	21/01/2005
	Todos	ENG2	<i>Project Buyer</i>	31/01/2005
3 - Logística				
Pessoa com conhecimento das operações Logísticas c/ Fornecedores	Todos	LOA	Gerente da Logística	21/01/2005
4 - Compras				
Gestores responsáveis pelos Fornecedores	FORN-A	SUP1	Gerente de Compras	24/01/2005
	FORN-K	SUP1	Gerente de Compras	
	FORN-Q	SUP2	Comprador	21/01/2005
	FORN-X	SUP2	Comprador	
	FORN-H	SUP3	Comprador	

Para efeito de exemplificação, inseriu-se uma entrevista de cada área pesquisada, na íntegra, no Anexo 1 deste trabalho, como forma de apresentar detalhadamente os roteiros adotados ao leitor. Cabe salientar que toda a confecção das perguntas elaboradas para as entrevistas semi-estruturadas, bem como a análise das mesmas, foi baseada no conceito de vantagem competitiva adotado no trabalho: *a vantagem competitiva é a superioridade relativa conquistada por uma organização, seja por recursos tangíveis ou intangíveis, que permite diferenciar-se de seus concorrentes e oferecer maior valor ao cliente* (PORTER, 1990).

O Quadro 14 apresenta o índice de vantagens competitivas reconhecidas pelos representantes de cada área entrevistada (*stakeholders*). Algumas vantagens foram reconhecidas por mais de uma área. Assim, do total de 46 vantagens competitivas identificadas, houve 133 citações, das quais a área de compras, representada pelos gestores dos fornecedores, foi responsável por 47%.

QUADRO 14 – NÚMERO DE VANTAGENS COMPETITIVAS IDENTIFICADAS EM CADA ÁREA

ÁREA	NÚMERO DE VANTAGENS IDENTIFICADAS	%
COMPRAS	62	47%
ENGENHARIA	35	26%
QUALIDADE	21	16%
LOGÍSTICA	15	11%
TOTAL:	133	

A seguir são demonstradas as vantagens competitivas, identificadas através das entrevistas, abordando cada fornecedor individualmente.

As vantagens competitivas referentes a cada fornecedor são apresentadas em quadros (Quadros 15, 16, 17, 18 e 19), os quais também demonstram as áreas em que cada vantagem foi identificada, e se a mesma trata-se de uma vantagem para o cliente, para o fornecedor, ou para ambos.

4.3.3.1 Vantagens competitivas em relação ao FORN-A

A relação entre a Electrolux e o FORN-A difere das outras analisadas por este se tratar de um fornecedor global; ou seja, atende a Electrolux a nível mundial, fornecendo material para quase todas as unidades fabris da Electrolux ao redor do mundo. Assim, o relacionamento entre cliente e fornecedor está maduro onde ambos são empresas de grande porte e de presença mundial que sustentam a interdependência há vários anos.

Por ser uma relação de “gigantes” pode-se dizer que ambos são estratégicos um para o outro, onde a integração e as demais características do relacionamento se configuram como uma aliança estratégica.

O Quadro 15 apresenta as vantagens competitivas identificadas em relação á aliança estratégica existente entre a Electrolux do Brasil e o FORN-A. O mesmo quadro também apresenta algumas particularidades que foram citadas referentes à relação analisada.

QUADRO 15 – VANTAGENS COMPETITIVAS DA RELAÇÃO ENTRE A ELECTROLUX DO BRASIL E O FORN-A

FORNECEDOR: FORN-A	Identificada por:				Vantagem para:		
	COMPRAS	ENGENHARIA	LOGÍSTICA	QUALIDADE	CLIENTE (Electrolux)	FORNECEDOR	AMBOS
Vantagem Competitiva Identificada							
Fornecedor possui Engenharia qualificada para desenvolvimento. (Diferencial)	X	X					X
Ambos trabalharam para a evolução do relacionamento aumentando a integração. Foi uma estratégia de ambos. (Integração)	X						X
Fornecedor cumpriu o objetivo (<i>target</i>) de qualidade estipulado para o ano de 2004 (Target: 100 PPM - realizado: 0 PPM (FCT) e 0 PPM (FSC)) - FONTE: GSQA (Responsabilidade / Confiança)				X			X
Fornecedor interessado em resolver os problemas de qualidade. (Integração / Agilidade)				X			X
Negociações comerciais de preço não influem no desenvolvimento dos projetos. (Confiança / Integração)		X					X
Cliente reconhece a competitividade do fornecedor em termos de preço. (Custo)	X					X	
Fornecedor não é exclusivo, porém é o que tem maior share de fornecimento atualmente. (Fornecedor Preferencial)	X					X	
Faz o desenvolvimento completo e dá suporte agregando valor ao item que fornece (Serviço)	X						X
Fornecedor sempre apresenta inovações buscando reduções de custo e melhoria da qualidade, agregando valor ao componente que fornecem. (Inovação / Diferencial / Custo)	X	X					X
Sempre esteve a frente dos concorrentes dominando a tecnologia. Fornecedor com longa experiência de mercado. (Diferencial)	X					X	
Fornecedor de cunho global. Atende o cliente globalmente, através de acordo global de fornecimento. (Estratégia Global)	X						X
Fornecedor é líder de mercado e mantém a liderança por muito tempo. Possui concorrentes. (Estratégia Eficaz)	X					X	
Fornecedor conhece mais da qualidade do item que o cliente. Dá suporte para resolução de problemas, sugere melhoras no processo do cliente, etc... (Integração)				X			X
Fornecedor "free pass". (Integração / Confiança)				X			X
Cliente reconhece que fornecedor inova constantemente, não somente no material que fornece, mas também implementa constantemente as práticas administrativas mais novas do mercado, qualificando constantemente seus profissionais. (Diferencial)	X					X	
Em situação de desabastecimento do mercado, não prejudicou o cliente continuando o fornecimento normalmente. O restante do mercado de linha branca ficou sem material, consequentemente sem produzir. (Confiança)	X				X		
Particularidades / Observações							
** Cliente não envolve fornecedor desde o início do desenvolvimento do projeto. As inovações são apresentadas pelo fornecedor a parte ou do meio do projeto em diante. (Falta de confiança do cliente)		X					
** Em virtude do item que fornece (matéria prima primária), respostas são mais lentas no desenvolvimento, as quais dependem de pesquisas, testes, etc...		X					
** Não há ação na cadeia de sub-fornecedores	X						
** Não há integração na área logística. Fornecedor rígido quanto a prazos de pedido, quantidades, etc.			X				
OBS :-: Relação de forças (Tamanho): Fornecedor (Grande) = Cliente (Grande)							

4.3.3.2 Vantagens competitivas em relação ao FORN-H

O maior número de vantagens competitivas apontadas entre as cinco relações analisadas foi identificado a partir da relação entre a Electrolux do Brasil e o FORN-H, sendo 26 no total.

Pode-se considerar uma relação onde o fornecedor é menos expressivo que o cliente em se tratando de porte, porém não chega a se tratar de uma pequena

empresa. Neste relacionamento, a interdependência é bastante presente em termos de investimentos e domínio tecnológico. O FORN-H é exclusivo para os itens que fornecem e conseguem manter a competitividade da relação devido aos diferenciais que apresentam em se tratando de inovação.

Todos os *stakeholders* reconheceram a existência do alto nível de integração entre a Electrolux do Brasil e este fornecedor, em termos de desenvolvimento, logística (o fornecedor é um dos únicos que trabalha no sistema *just in time*) e qualidade. Nota-se, então, que a integração desenvolveu-se em todas as áreas, atingindo um nível de maturidade onde pode-se considerar que o relacionamento existente configura-se como uma aliança estratégica.

O Quadro 16 apresenta as vantagens competitivas, identificadas pelos entrevistados, relativas ao relacionamento entre a Electrolux do Brasil e o FORN-H.

QUADRO 16 – VANTAGENS COMPETITIVAS DA RELAÇÃO ENTRE A ELECTROLUX DO BRASIL E O FORN-H

FORNECEDOR: FORN-H	Identificada por:				Vantagem para:		
	COMPRAS	ENGENHARIA	LOGÍSTICA	QUALIDADE	CLIENTE (Electrolux)	FORNECEDOR	AMBOS
Vantagem Competitiva Identificada							
Fornecedor possui Engenharia qualificada para desenvolvimento. (Diferencial)	X	X					X
Ambos trabalharam para a evolução do relacionamento aumentando a integração. Foi uma estratégia de ambos. (Integração)	X						X
Fornecedor cumpriu o objetivo (<i>target</i>) de qualidade estipulado para o ano de 2004 (Target: 800 PPM - realizado: 596 PPM (FCT) e 447 PPM (FSC)) - FONTE: GSQA (Responsabilidade / Confiança)				X			X
Fornecedor interessado em resolver os problemas de qualidade. (Integração / Agilidade)				X			X
Negociações comerciais de preço não influem no desenvolvimento dos projetos. (Confiança / Integração)		X					X
Agilidade de resposta no desenvolvimento. (Agilidade)		X					X
Buscam juntos a competitividade como uma só empresa. (Integração)	X						X
Cliente atua na cadeia de sub-fornecedores quando solicitado pelo fornecedor. Cliente usa seu poder global (Tamanho) para conseguir melhores condições para componentes críticos em termos de preços, leadtime, garantias de entrega, etc. (Integração)	X						X
Equipe de Engenharia reduzida no cliente com intuito de aproveitar ao máximo o fornecedor. (Serviço / Custo Operacional)	X						X
Fornecedor reconhece os custos da não qualidade e atua de forma preventiva. (Prevenção / Responsabilidade)				X			X
Leadtime curto e Flexível. (Diferencial)	X		X				X
Faz o desenvolvimento completo e dá suporte agregando valor ao item que fornece (Serviço)	X	X					X
Seus concorrentes no mercado brasileiro compram o insumo básico de outros fornecedores. Este fornecedor produz o insumo no próprio processo de fabricação (diminui uma fase da cadeia). (Diferenciais: Qualidade / Controle de Processo / Menor Custo - Verticalização)	X					X	
Além do fornecimento do item, o fornecedor oferece o serviço da montagem das embalagens colocando equipe qualificada na linha de produção do cliente. (Serviço / Custo / Inovação)	X	X		X			X
Tem acesso às informações dos projetos para desenvolverem seus itens. Participam do desenvolvimento. (Confiança)	X						X
Por fornecerem em just in time, fornecedor se expõe mais nas questões de qualidade, porém consegue resolver problemas com muita agilidade, caso contrário o sistema just in time seria inviável de alto risco. (Integração / Agilidade / Confiança)				X			X
Proporcionou a quebra do paradigma tecnológico ao cliente mudando totalmente a concepção das embalagens dos produtos, diminuindo custo e agregando valor. (Inovação / Custo)		X					X
São os únicos no mercado que tem engenharia qualificada para o desenvolvimento do item que fornecem, apresentando constantemente inovações. (Diferencial)	X	X		X		X	
Não há certeza sobre a competitividade do fornecedor. Nenhum outro no mercado consegue fornecer os serviços que ele fornece. Não há como comparar. (Diferencial: fornecedor detentor da tecnologia)	X					X	
Há divisão de investimentos em ferramental do fornecedor. Fornecedor financia e Cliente paga a depreciação em peças. Desenvolve e investe nos ferramentais exclusivos para o cliente (Investimento / Interdependência / Integração)	X	X					X
Fornecedor trabalha em conjunto com a área logística apresentando inovações e agregando valor. (Integração)	X	X	X				X
Definem estratégias Juntos. Ex. nova planta do fornecedor mais perto do cliente. (Integração / Confiança)	X						X
É fornecedor exclusivo (<i>single sourcing</i>). (Dependencia)	X					X	
Entrega em "just in time" para todas as plantas do cliente. (Diferencial)	X	X	X	X			X
Cliente e fornecedor buscando trabalharem com estoque consignado, ou seja. O pequeno estoque no cliente é do fornecedor. O cliente só paga aquilo que utiliza. (Integração)			X				X
Cliente não sente a necessidade de <i>dual sourcing</i> . Fornecedor atende as expectativas e trabalha integrado. (Confiança - Interdependência)	X						X

OBS :-: Relação de forças (Tamanho): Fornecedor (Medio) < Cliente (Grande)

4.3.3.3 Vantagens competitivas em relação ao FORN-K

A relação entre a Electrolux e o FORN-K não seguiu o mesmo padrão das demais. O Quadro 17 apresenta as vantagens competitivas identificadas, e as particularidades existentes na referida relação.

QUADRO 17 – VANTAGENS COMPETITIVAS DA RELAÇÃO ENTRE A ELECTROLUX DO BRASIL E O FORN-K

FORNECEDOR: FORN-K	Identificada por:				Vantagem para:		
	COMPRAS	ENGENHARIA	LOGÍSTICA	QUALIDADE	CLIENTE (Electrolux)	FORNECEDOR	AMBOS
Vantagem Competitiva Identificada							
Fornecedor possui Engenharia qualificada para desenvolvimento. (Diferencial)	X	X					X
Fornecedor desenvolveu, com apoio do cliente, componente c/ custo mais baixo que o usado pelo cliente no momento, porém mais caro que o atual fornecido pelo fornecedor. (Inovação / Custo)		X					X
Particularidades / Observações							
** Cliente desenvolveu fonte alternativa para não mais comprar do fornecedor por motivo da política comercial adotada por ele. Fornecedor atua apenas nos itens que ainda não foram desenvolvidos (Desintegração)	X						
** Em virtude do item que fornece (matéria prima primária), respostas são mais lentas no desenvolvimento, as quais demandam de pesquisa, testes, etc...		X					
** Entrevistado QUALIDADE não tinha contato com o fornecedor por ele fornecer exclusivamente para a planta São Carlos. Responsável em São Carlos estava de férias.				X			
** Fornecedor apresentou problemas de entrega em 2003/2004 (Falha no fornecimento)	X						
** Fornecedor dominava o mercado e não evoluiu. Não possuía concorrentes. (Falha de Estratégia)	X						
** Fornecedor não cumpriu acordo de qualidade. (Falha na Qualidade)	X						
** Fornecedor NÃO cumpriu o objetivo (<i>target</i>) de qualidade estipulado para o ano de 2004 (Target: 1000 PPM - realizado: 4630 PPM (FSC)) - FONTE: GSQA				X			
** Fornecedor não é mais estratégico (Perda da competitividade) (Desintegração)	X						
** Não há integração na área logística. Fornecedor rígido quanto a prazos de pedido, quantidades, etc.		X					
** Rigidez nas negociações de preço (Implementação de reajustes de preços instantâneos s/ negociações). (Desintegração)	X						

Mediante análise do Quadro 17, nota-se que somente duas vantagens competitivas foram identificadas. Este fornecedor não demonstra evolução no relacionamento, nem mesmo as características apresentadas no primeiro questionário respondido pelo gestor e pelo próprio fornecedor.

O principal problema verificado na relação, além das questões de qualidade, trata-se do comportamento do FORN-K em relação aos aspectos comerciais, onde o mesmo assume uma postura rígida, sem flexibilidade para negociação. Essa postura fez com que o cliente buscasse por fonte alternativa a partir do momento que sentiu que o referido fornecedor não conseguia manter a competitividade que o tinha tornado um

dos principais fornecedores. Assim, uma das estratégias do cliente foi desenvolver outra alternativa de fornecimento que demonstrasse uma competitividade capaz de sustentar a relação.

Essa relação não pode ser considerada uma aliança estratégica. O fato do primeiro instrumento de pesquisa utilizado (o questionário), ter apresentado dados que indicassem uma possível relação de aliança, e o segundo instrumento (as entrevistas) ter demonstrado o contrário, atesta que a metodologia de pesquisa utilizada é válida, pois é capaz de filtrar erros que não seriam detectados caso a pesquisa fosse baseada somente em um instrumento inicial. Por tratar de detalhes esta terceira fase da pesquisa dá sustentação aos dados provenientes da segunda fase, confirmando-os ou descartando-os, como no caso em análise.

4.3.3.4 Vantagens competitivas em relação ao FORN-Q

O relacionamento entre a Electrolux do Brasil e o FORN-Q apresenta uma integração avançada, principalmente em relação ao suporte dado pelo fornecedor durante o desenvolvimento do projeto do cliente, onde ambos desenvolvem em conjunto aproveitando o que cada um tem de melhor.

Por ser uma empresa pequena, se comparado ao cliente, o FORN-Q algumas vezes age passivamente a solicitações por parte do cliente, que exerce um certo domínio sobre o fornecedor. Porém, esse fator não interfere no profissionalismo existente na relação, visto que tratam-se de cliente e fornecedor preferencial.

A competitividade é buscada quase sempre em conjunto onde existe a ação do cliente na cadeia de sub-fornecedores.

A relação apresenta um amadurecimento que é evidenciado pela evolução da integração com que ambos tem trabalhado em todas as áreas envolvidas, o que caracteriza uma aliança estratégica.

O Quadro 18 apresenta as vantagens competitivas e algumas particularidades referentes à relação: Electrolux do Brasil e FORN-Q.

QUADRO 18 – VANTAGENS COMPETITIVAS DA RELAÇÃO ENTRE A ELECTROLUX DO BRASIL E O FORN-Q

FORNECEDOR: FORN-Q	Identificada por:				Vantagem para:		
	COMPRAS	ENGENHARIA	LOGÍSTICA	QUALIDADE	CLIENTE (Electrolux)	FORNECEDOR	AMBOS
Vantagem Competitiva Identificada							
Fornecedor possui Engenharia qualificada para desenvolvimento. (Diferencial)	X	X					X
Ambos trabalharam para a evolução do relacionamento aumentando a integração. Foi uma estratégia de ambos. (Integração)	X						X
Fornecedor cumpriu o objetivo (<i>target</i>) de qualidade estipulado para o ano de 2004 (Target: 200 PPM -> realizado: 133 PPM (FCT) / Target: 700 PPM -> realizado:158 PPM (FSC)) - FONTE: GSQA (Responsabilidade)				X			X
Fornecedor interessado em resolver os problemas de qualidade. (Integração / Agilidade)				X			X
Negociações comerciais de preço não influem no desenvolvimento dos projetos. (Confiança / Integração)		X					X
Agilidade de resposta no desenvolvimento. (Agilidade)		X					X
Buscam juntos a competitividade como uma só empresa. (Integração)	X	X					X
Cliente atua na cadeia de sub-fornecedores quando solicitado pelo fornecedor. Cliente usa seu poder global (Tamanho) para conseguir melhores condições para componentes críticos em termos de preços, leadtime, garantias de entrega, etc. (Integração)	X		X				X
Cliente reconhece a competitividade do fornecedor em termos de preço. (Custo)	X	X				X	
Equipe de Engenharia reduzida no cliente com intuito de aproveitar ao máximo o fornecedor. (Serviço / Custo Operacional)	X	X					X
Fornecedor não é exclusivo, porém é o que tem maior share de fornecimento atualmente. (Fornecedor Preferencial)	X					X	
Fornecedor reconhece os custos da não qualidade e atua de forma preventiva. (Prevenção / Responsabilidade)				X			X
Leadtime curto e Flexível. (Diferencial)			X				X
Faz análise em conjunto com o cliente de peças retornadas de campo. (Integração)				X			X
Fornecedor atua profissionalmente (seriedade). Não usa de oportunismos. (Confiança)	X						X
Fornecedor sempre apresenta inovações buscando reduções de custo e melhoria da qualidade, agregando valor ao componente que fornecem. (Inovação / Diferencial / Custo)	X	X					X
Fornecedor trabalha no sistema Kanban solicitado pelo cliente. (Integração Logística)			X				X
Os projetos são desenvolvidos em conjunto com acesso direto entre as engenharias do fornecedor e do cliente sem restrição de informações, possibilitando ao fornecedor a otimização de seu processo de fabricação para melhor aproveitamento dos recursos. (Integração / Confiança / Custo)	X	X					X
Faz trabalhos de prevenção na linha (treinamentos) de produção do cliente para melhor utilização do item que fornecem. (Integração)				X			X
Certo grau de dependencia financeira do fornecedor em relação ao cliente. Cliente com maior poder de negociação. (Dependência)	X		X		X		
Particularidades / Observações							
** O aprimoramento do produto durante o desenvolvimento agrega custos que não são repassados em tempo real para o cliente. Quando há a avaliação de custo no final do desenvolvimento, muitas ações feitas são abandonadas por agregarem custo. (Resposta comercial lenta)		X					
** Em termos de Logística o fornecedor cumpre o que é solicitado pelo cliente. Não busca inovações (Passivo)			X				
OBS :::: Relação de forças (Tamanho): Fornecedor (Medio) < Cliente (Grande)							

4.3.3.5 Vantagens competitivas em relação ao FORN-X

As vantagens competitivas e algumas particularidades referentes à relação entre a Electrolux do Brasil e o FORN-X são apresentadas no Quadro 19.

QUADRO 19 – VANTAGENS COMPETITIVAS DA RELAÇÃO ENTRE A ELECTROLUX DO BRASIL E O FORN-X

FORNECEDOR: FORN-X	Identificada por:				Vantagem para:		
	COMPRAS	ENGENHARIA	LOGÍSTICA	QUALIDADE	CLIENTE (Electrolux)	FORNECEDOR	AMBOS
Vantagem Competitiva Identificada							
Fornecedor possui Engenharia qualificada para desenvolvimento. (Diferencial)	X	X					X
Ambos trabalharam para a evolução do relacionamento aumentando a integração. Foi uma estratégia de ambos. (Integração)	X						X
Fornecedor cumpriu o objetivo (<i>target</i>) de qualidade estipulado para o ano de 2004 (Target: 600 PPM -> realizado:548 PPM (FSC)) - FONTE: GSQA (Responsabilidade)				X			X
Fornecedor interessado em resolver os problemas de qualidade. (Integração / Agilidade)				X			X
Negociações comerciais de preço não influem no desenvolvimento dos projetos. (Confiança / Integração)		X					X
Agilidade de resposta no desenvolvimento. (Agilidade)		X					X
Buscam juntos a competitividade como uma só empresa. (Integração)	X						X
Cliente atua na cadeia de sub-fornecedores quando solicitado pelo fornecedor. Cliente usa seu poder global (Tamanho) para conseguir melhores condições para componentes críticos em termos de preços, leadtime, garantias de entrega, etc. (Integração)	X		X				X
Cliente reconhece a competitividade do fornecedor em termos de preço. (Custo)	X	X				X	
Equipe de Engenharia reduzida no cliente com intuito de aproveitar ao máximo o fornecedor. (Serviço / Custo Operacional)	X	X					X
Fornecedor não é exclusivo, porém é o que tem maior share de fornecimento atualmente. (Fornecedor Preferencial)	X					X	
Fornecedor reconhece os custos da não qualidade e atua de forma preventiva. (Prevenção / Responsabilidade)				X			X
Leadtime curto e Flexível. (Diferencial)			X				X
Faz análise em conjunto com o cliente de peças retornadas de campo. (Integração)				X			X
Fornecedor atua profissionalmente (seriedade). Não usa de oportunismos. (Confiança)	X						X
Fornecedor trabalha no sistema Kanban solicitado pelo cliente. (Integração Logística)			X				X
Os projetos são desenvolvidos em conjunto com acesso direto entre as engenharias do fornecedor e do cliente sem restrição de informações, possibilitando ao fornecedor a otimização de seu processo de fabricação para melhor aproveitamento dos recursos. (Integração / Confiança / Custo)	X	X					X
Seus concorrentes no mercado brasileiro compram o insumo básico de outros fornecedores. Este fornecedor produz o insumo no próprio processo de fabricação (diminui uma fase da cadeia). (Diferenciais: Qualidade / Controle de Processo / Menor Custo - Verticalização)	X					X	
Alto grau de dependencia financeira do fornecedor em relação ao cliente e alto grau de dependencia estratégica do cliente em relação ao fornecedor. (Interdependência / Confiança)	X		X				X
Fornecedor tem processo ideal (otimizado - nem mais nem menos) às necessidades do cliente. Cliente não paga por o que não usa. (Custo)	X	X					X
Fornecedor abre 100% de seus custos para o cliente. (Diferencial / Custos / Confiança)	X						X
Particularidades / Observações							
** Fornecedor com problemas financeiros devido a erros na estratégia de crescimento. (Falha na Estratégia)	X						
**Em termos de Logística o fornecedor cumpre o que é solicitado pelo cliente. Não busca inovações (Passivo)			X				
OBS :-: Relação de forças (Tamanho): Fornecedor (Pequeno) < Cliente (Grande)							

Esta relação é marcada pelo alto grau de dependência que o fornecedor tem em relação ao cliente, em termos econômicos. Porém esse fator quase desaparece, considerando a dependência que o cliente tem em relação ao fornecedor em termos tecnológicos.

Um dos destaques desta relação é a competitividade conseguida por ambos através do alto nível de integração existente entre as empresas, a ponto de o cliente ter conhecimento detalhado do custo de todas as variáveis que compõe o preço do componente comprado. Essa proximidade permite que o cliente use o seu poder, em termos de empresa de porte global, para transferir ao fornecedor condições de compra de insumos, quando este age na cadeia de sub-fornecedores, condições estas que jamais seriam possíveis para uma empresa de pequeno porte agindo sozinha, e que a tornam uma opção mais competitiva para o cliente.

Outro diferencial apresentado no relacionamento é o fator flexibilidade/agilidade com que fornecedor e cliente conseguem trabalhar em termos de entregas e prazos, tanto nas produções normais, quanto no desenvolvimento de novos projetos. Esse diferencial faz com que o fornecedor se destaque perante seus concorrentes de mercado.

Toda essa soma de fatores positivos agregam valor à relação que apresenta um grau de maturidade suficiente para que possa ser considerada uma aliança estratégica.

4.4 ANÁLISE DAS VANTAGENS COMPETITIVAS

Para uma maior contribuição desta pesquisa ao meio acadêmico e empresarial, julgou-se oportuno relacionar as vantagens competitivas identificadas às estratégias que possivelmente as geraram.

De acordo com o referencial teórico, apresentado no capítulo 2 deste trabalho, algumas estratégias presentes na relação entre cliente e fornecedor deveriam prover certas vantagens competitivas. Assim, com base nos dados obtidos, se identificou as estratégias que geraram as vantagens competitivas conseqüentes dessas. Esta análise corrobora com as teorias relacionadas e apresenta a proporção quantitativa em que elas ocorrem.

Assim, a análise foi feita considerando que, por exemplo, se o cliente reconhece que o fornecedor é o mais competitivo do mercado, a estratégia usada pelo fornecedor foi a de liderança em custo.

As estratégias relacionadas foram:

- a) Liderança em custo (PORTER, 1990);
- b) Diferenciação (PORTER, 1990);
- c) Exploração da competência essencial do fornecedor - *core-business* (HAMEL e PRAHALAD, 1990);
- d) Administração da cadeia de fornecimento (FINE, 1998);
- e) Custo com predominância do fator tempo – *time to market* (MERLI, 1998);
- f) Serviço/entrega, com predominância do fator tempo – *time to market* (MERLI, 1998);
- g) Qualidade, com predominância do fator tempo – *time to market* (MERLI, 1998);
- h) Inovação, com predominância do fator tempo – *time to market* (MERLI, 1998).

O quadro 20 a seguir apresenta as vantagens competitivas relacionadas a cada estratégia. No final do mesmo quadro, são apresentadas as análises que demonstram as proporções em que cada estratégia se destaca em relação ao panorama geral.

QUADRO 20 – VANTAGENS COMPETITIVAS RELACIONADAS ÀS ESTRATÉGIAS

Mapeamento das entrevistas		Estratégias que geraram as vantagens competitivas para cliente / fornecedor																								
		Vantagem para:		Porter				Hamel Prah-lad	Fine	Merli (<i>time to market</i>) - (predominância do fator tempo)																
		Em quantas relações foi identificada		CLI - Cliente (Electrolux)		FOR - Fornecedor		Ambos		Liderança em custo		Diferenciação		Exploração do "core business" do fornecedor		Adm da Cadeia de fornecimento		Custo		Serviço / Entrega		Qualidade		Inovação		
Vantagem Competitiva				CLI	FOR	CLI	FOR	CLI	CLI	CLI	CLI	CLI	CLI	CLI	CLI	CLI	CLI									
1	Fornecedor possui Engenharia qualificada para desenvolvimento. (Diferencial)	5			X	X								X	X											
2	Ambos trabalharam para a evolução do relacionamento aumentando a integração. Foi uma estratégia de ambos. (Integração)	4			X	X	X	X	X	X				X	X	X	X									
3	Fornecedor cumpriu o objetivo (<i>target</i>) de qualidade estipulado para o ano de 2004 - FONTE: GSQA (Responsabilidade / Confiança)	4			X	X	X	X	X																	
4	Fornecedor interessado em resolver os problemas de qualidade. (Integração / Agilidade)	4			X	X			X	X																
5	Negociações comerciais de preço não influem no desenvolvimento dos projetos. (Confiança / Integração)	4			X				X	X				X	X											
6	Agilidade de resposta no desenvolvimento. (Agilidade)	3			X				X	X				X	X											
7	Buscam juntos a competitividade como uma só empresa. (Integração)	3			X	X	X							X												
8	Cliente atua na cadeia de sub-fornecedores quando solicitado pelo fornecedor. Cliente usa seu poder global (Tamanho) para conseguir melhores condições para componentes críticos em termos de preços, leadtime, garantias de entrega, etc. (Integração)	3			X	X	X						X	X	X	X	X									
9	Cliente reconhece a competitividade do fornecedor em termos de preço. (Custo)	3		X			X							X												
10	Equipe de Engenharia reduzida no cliente com intuito de aproveitar ao máximo o fornecedor. (Serviço / Custo Operacional)	3			X	X				X	X			X												
11	Fornecedor não é exclusivo, porém é o que tem maior share de fornecimento atualmente. (Fornecedor Preferencial)	3		X		X	X	X	X					X	X	X	X									
12	Fornecedor reconhece os custos da não qualidade e atua de forma preventiva. (Prevenção / Responsabilidade)	3			X	X	X	X	X																	
13	Leadtime curto e Flexível. (Diferencial)	3			X				X	X				X	X											
14	Faz análise em conjunto com o cliente de peças retornadas de campo. (Integração)	2			X	X			X	X	X															
15	Faz o desenvolvimento completo e dá suporte agregando valor ao item que fornece (Serviço)	2			X	X				X	X			X	X											
16	Fornecedor atua profissionalmente (seriedade). Não usa de oportunismos. (Confiança)	2			X	X			X	X				X	X	X	X									
17	Fornecedor sempre apresenta inovações buscando reduções de custo e melhoria da qualidade, agregando valor ao componente que fornecem. (Inovação / Diferencial / Custo)	2			X	X	X		X	X	X			X												

→ Quem formulou a estratégia

QUADRO 20 – VANTAGENS COMPETITIVAS RELACIONADAS ÀS ESTRATÉGIAS - CONTINUAÇÃO I

Mapeamento das entrevistas		Estratégias que geraram as vantagens competitivas para cliente / fornecedor																									
		Vantagem para:		Porter		Hamel Prah-lad	Fine	Merli (<i>time to market</i>) - (predominância do fator tempo)																			
		Em quantas relações foi identificada		CLI - Cliente (Electrolux)		FOR - Fornecedor		Ambos		Liderança em custo		Diferenciação		Exploração do "core business" do fornecedor		Adm da Cadeia de Fornecimento		Custo		Serviço / Entrega		Qualidade		Inovação			
Vantagem Competitiva																											
18	Fornecedor trabalha no sistema Kanban solicitado pelo cliente. (Integração Logística)	2			X	X			X	X				X	X												
19	Os projetos são desenvolvidos em conjunto com acesso direto entre as engenharias do fornecedor e do cliente sem restrição de informações, possibilitando ao fornecedor a otimização de seu processo de fabricação para melhor aproveitamento dos recursos. (Integração / Confiança / Custo)	2			X	X	X		X	X	X			X	X	X											
20	Seus concorrentes no mercado brasileiro compram o insumo básico de outros fornecedores. Este fornecedor produz o insumo no próprio processo de fabricação (diminui uma fase da cadeia). (Diferenciais: Qualidade / Controle de Processo / Menor Custo - Verticalização)	2		X			X			X				X													
21	Além do fornecimento do item, o fornecedor oferece o serviço da montagem das embalagens colocando equipe qualificada na linha de produção do cliente. (Serviço / Custo / Inovação)	1			X	X				X	X			X	X												
22	Alto grau de dependencia financeira do fornecedor em relação ao cliente e alto grau de dependencia estratégica do cliente em relação ao fornecedor. (Interdependência / Confiança)	1			X	X				X				X	X	X											
23	Tem acesso às informações dos projetos para desenvolverem seus itens. Participam do desenvolvimento. (Confiança)	1			X	X				X	X			X													
24	Por fornecerem em just in time, fornecedor se expõe mais nas questões de qualidade, porém consegue resolver problemas com muita agilidade, caso contrário o sistema just in time seria inviável de alto risco. (Integração / Agilidade / Confiança)	1			X	X				X	X										X	X					
25	Proporcionou a quebra do paradigma tecnológico ao cliente mudando totalmente a concepção das embalagens dos produtos, diminuindo custo e agregando valor. (Inovação / Custo)	1			X	X				X	X	X		X													X
26	São os únicos no mercado que tem engenharia qualificada para o desenvolvimento do item que fornecem, apresentando constantemente inovações. (Diferencial)	1		X							X			X													X
27	Sempre esteve a frente dos concorrentes dominando a tecnologia. Fornecedor com longa experiência de mercado. (Diferencial)	1		X			X				X																
28	Não há certeza sobre a competitividade do fornecedor. Nenhum outro no mercado consegue fornecer os serviços que ele fornece. Não há como comparar. (Diferencial: fornecedor detentor da tecnologia)	1		X							X			X	X												

→ Quem formulou a estratégia

Partindo da análise do último quadro apresentado, nota-se que as vantagens competitivas adquiridas através das alianças estratégicas beneficiam, na maioria dos casos (81%), ambas as partes envolvidas na relação. Isso se dá devido ao fato dessas relações apresentarem características de relações “ganha-ganha”, um dos princípios da formação de alianças estratégicas.

Pode-se verificar que, em relação às abordagens feitas por Porter (1986), o cliente formula a maioria de suas estratégias (64%) focando a liderança em custo, ou seja, as vantagens competitivas buscadas são vantagens que tem potencial para tornar o cliente com um custo mais competitivo em relação a seus concorrentes, enquanto os fornecedores tendem a formular estratégias (59%) focadas na diferenciação de seus produtos e serviços. Essa diferença ocorre porque geralmente a área de compras do cliente tende a buscar sempre a melhor compra, com custo baixo e o melhor nível de serviços possível. Já para o fornecedor, a intensão é fazer a diferença na prestação de serviço e garantir a venda de seus produtos com uma certa margem de lucro que seja suficiente para sustentar o crescimento, ou até mesmo a sobrevivência do negócio.

Quanto à exploração da competência essencial do fornecedor, 29, do total de 71 vantagens obtidas pelo cliente, são a partir desta estratégia, ou seja, 40%. Este é um índice que demonstra que a partir de alianças estratégicas com fornecedores, o cliente aumenta a exploração do “*core business*” do fornecedor, buscando obter o máximo de ganho em tudo aquilo que o fornecedor é especialista. Quando há a venda de um produto, com características semelhantes às apresentadas neste estudo, o cliente paga, agregado no custo dos itens comprados, toda a estrutura de serviços que o fornecedor dispõe. Cabe então ao cliente conseguir explorar isso, o que muitas vezes se torna difícil, à medida que a relação não dispõe de integração entre ambos.

A estratégia de enfoque na cadeia de sub-fornecedores aparece em três das quatro alianças verificadas. O único caso em que ela não foi usada pelo cliente foi na relação com o FORN-A. A particularidade que o FORN-A tem em relação aos outros fornecedores envolvidos na pesquisa é em relação ao seu porte, o qual situa-se na mesma proporção do cliente. Assim, se o cliente for maior que o fornecedor, ou seja, se o cliente tiver um poder maior de negociação no mercado em relação ao fornecedor, essa estratégia é usada. Se cliente e fornecedor têm o mesmo porte, não há diferença no poder de compra perante o mercado, sendo assim não há potencial de ganhos a partir desta estratégia.

Tratando-se do tempo, fator abordado como essencial por Merli (1998) quando se fala em vantagem competitiva, há uma distribuição bastante homogênea das estratégias. As principais visam o enfoque em menores custos (36%), onde o tempo está relacionado com a flexibilidade, ou seja, baixos tempos de preparação e não com economias obtidas através de grandes lotes de produção. O fator serviço/entrega, onde o tempo está relacionado à capacidade de resposta rápida de atendimento, também apresenta um bom índice de enfoque (26%). Quando o tempo se relaciona com capacidade de, em pouco tempo, fornecer produtos de qualidade, 22% das estratégias tem esse objetivo. As estratégias que tinham como objetivo a obtenção de curtos tempos na introdução de inovações foram geradoras de 17% das vantagens competitivas obtidas pelo cliente.

Este capítulo tratou da apresentação dos dados trabalhados na pesquisa desde o início, onde foram enquadrados todos os fornecedores de matéria-prima da Electrolux do Brasil, que são em torno de 300, passando pelos 23 principais fornecedores, responsáveis por 70% dos gastos da Electrolux com matéria-prima, até as quatro alianças estratégicas entre cliente e fornecedor encontradas e estudadas detalhadamente. Pôde-se verificar uma forte relação entre a base teórica, demonstrada no capítulo 2, e o que foi encontrado na prática, ou seja, na pesquisa de campo. O capítulo 5 a seguir apresenta as conclusões obtidas através deste estudo, seguidas das recomendações para posteriores trabalhos.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

Todo esse estudo buscou evidenciar a realidade vivida por uma organização multinacional dentro do atual ambiente de crescente competitividade. A partir de novas diretrizes estratégicas, tomadas pelo novo presidente mundial, a Electrolux, líder mundial na fabricação de eletrodomésticos, buscou mostrar para suas unidades, distribuídas pelo mundo, qual caminho deveria ser seguido para que o grupo continuasse em sua posição de liderança. Uma das direções apontadas mostrava que chegaria um momento em que o controle dos custos internos seria total e já não seriam mais possíveis implementações de reduções de custos internos, por isso todas as unidades da *holding* deveriam aproveitar ao máximo as vantagens que a cadeia de suprimentos poderia trazer. Assim, a Electrolux do Brasil, através de sua área de suprimentos, buscou a implementação de estratégias que trouxessem vantagens competitivas a partir da cadeia de suprimentos, e uma delas foi a implementação de alianças estratégicas com alguns de seus principais fornecedores.

Partindo deste cenário, o presente estudo baseou-se na teoria existente para verificar se realmente existem alianças estratégicas firmadas entre a Electrolux do Brasil e alguns de seus principais fornecedores. Através da pesquisa feita, onde foram traçados os perfis de relacionamento da Electrolux com os 23 principais fornecedores responsáveis por 70% dos gastos da mesma com matéria-prima, conseguiu-se comprovar que existem pelo menos quatro alianças estratégicas, e que estas são frutos de relacionamentos que vêm constantemente evoluindo, partindo de uma necessidade de integração tanto do cliente com seus fornecedores quanto dos fornecedores com o cliente. Isso se dá devido ao fato de ambos terem percebido que se tornam mais competitivos quando passam a agir juntos, aproveitando o que um e outro tem de melhor.

A pesquisa também proporcionou o levantamento das principais características das alianças estratégicas encontradas:

- Para a implementação da aliança se faz necessário a predisposição de ambas as partes envolvidas;
- As alianças têm um grau de maturidade, ou seja, elas nascem e evoluem;

- Um dos fatores “chave” das alianças é a integração, onde o ambiente estabelecido entre as empresas envolvidas deve sempre ser propício para que ela evolua;
- A competitividade da relação precisa sempre ser mantida, caso ela deixe de existir a aliança tende a extinguir-se;
- Nas alianças, aspectos informais estabelecidos têm o mesmo peso que contratos formais;
- Em todas as alianças verificadas o fator “confiança” sempre esteve presente;
- Foram encontradas alianças estratégicas entre cliente e fornecedores de grande, médio pequeno porte. Isso comprova que as alianças independem do tamanho das empresas envolvidas.

O estudo foi mais a fundo e verificou que as alianças estratégicas geram vantagens competitivas não só para o cliente, mas para ambos os lados envolvidos. As principais vantagens competitivas formadas através das alianças estratégicas foram:

- Fornecedor possui engenharia qualificada para desenvolvimento. Isso proporciona vantagem para o mesmo, pois diferencia-se em relação a seus concorrentes; e para o cliente que reduzir sua engenharia e usufruir do serviço de especializado do fornecedor;
- Fornecedor cumpriu o objetivo (*target*) de qualidade estipulado para o ano de 2004. Há a vantagem da redução dos custos da “não qualidade” para ambos, além da satisfação do consumidor final em receber produtos com qualidade assegurada;
- Fornecedor interessado e ágil na resolução dos problemas de qualidade. A vantagem da agilidade é um diferencial do fornecedor que se transfere ao cliente, e posteriormente ao consumidor final;
- Negociações comerciais de preço não influem no desenvolvimento dos projetos. Isso demonstra a confiança na relação onde as partes sabem que chegarão a um acordo que não comprometerá o projeto. Há, neste caso, a vantagem da garantia de envolvimento de longo prazo;
- Agilidade de resposta no desenvolvimento. A vantagem da agilidade é um diferencial do fornecedor que se transfere ao cliente, e proporciona que o

mesmo se diferencie de seus concorrentes lançando novos produtos no mercado em um curto espaço de tempo;

- Cliente e fornecedor buscam juntos a competitividade como uma só empresa. Neste caso ambos têm uma série de vantagens onde o fornecedor pode se tornar mais competitivo ajudado pelo cliente, que posteriormente recebe a vantagem de volta, e os dois conseguem aumentar sua competitividade perante seus concorrentes;
- Cliente atua na cadeia de sub-fornecedores quando solicitado pelo fornecedor. Cliente usa seu poder global (Tamanho) para conseguir melhores condições para componentes críticos em termos de preços, *lead time*, garantias de entrega, etc. Neste caso o fornecedor pode se tornar mais competitivo ajudado pelo cliente, que posteriormente recebe a vantagem de volta, e os dois conseguem aumentar sua competitividade perante seus concorrentes;
- Cliente reconhece a competitividade do fornecedor em termos de preço. O fornecedor tem a garantia de continuidade do fornecimento por estar com a vantagem do melhor preço do mercado, por trabalhar integrado com o cliente. O cliente tem a certeza de que tem a vantagem de estar comprando pelo preço mais competitivo do mercado;
- Fornecedor não é exclusivo, porém é o que tem maior *share* de fornecimento atualmente. Trabalhar em aliança com o cliente deu ao fornecedor vantagens sobre seus concorrentes, pois passou a ser fornecedor preferencial;
- *Lead time* curto e Flexível. Esse ponto faz com que o fornecedor tenha a vantagem de possibilitar ao cliente atender às alterações de demanda do mercado com maior rapidez, sem necessitar arcar com custos altos de estoque.

Além destas, outras vantagens competitivas foram verificadas, porém com uma menor intensidade, e constam no capítulo quatro do trabalho.

Como forma de aprimorar a caracterização das vantagens competitivas encontradas fez-se, também, a verificação das estratégias que as geraram. A partir dessa verificação conclui-se que:

- 64% das vantagens obtidas pelo cliente são baseadas na estratégia de liderança em custo, e 36% na estratégia de diferenciação;
- 59% das vantagens obtidas pelo fornecedor são baseadas na estratégia de diferenciação, e 41% na estratégia de liderança em custo;
- 40% das vantagens competitivas obtidas pelo cliente são relativas à estratégia de enfoque na competência essencial do fornecedor (*core business*);
- Em 75% das alianças estratégicas identificadas há a atuação do cliente na cadeia de fornecimento (sub-fornecedores);
- Com enfoque no tempo (*time to market*) as estratégias se dividiram na seguinte proporção: 36% custo, 26% serviço/entrega, 22% qualidade, e 17% inovação.

A partir destas conclusões e evidências, percebe-se que área de suprimentos deve ser destacada como uma das principais áreas estratégicas das empresas, e que as mesmas devem investir em profissionais que estejam preparados para construir relações de parceria. As relações com os fornecedores têm um impacto grande em diversas áreas da empresa, principalmente na qualidade, logística e engenharia, por isso os gestores devem conduzir os fornecedores por caminhos que facilitem a integração, para que as áreas envolvidas reconheçam as vantagens que as alianças estratégicas trazem e também se envolvam no processo de integração, onde o objetivo maior é atender o consumidor final de modo que os produtos produzidos se destaquem tanto no que diz respeito aos diferenciais quanto a custo.

Até a data de conclusão do trabalho, não haviam sido divulgados dados oficiais do resultado da Electrolux do Brasil em 2004, porém *records* de produção foram quebrados e no varejo pesquisas afirmam que em 2004 a Electrolux passou a ser a marca líder em vendas em 9 dos 10 maiores varejos de São Paulo. Isso é um bom indicativo de que as estratégias assumidas pela empresa estão tornando-a mais competitiva.

A respeito da estratégia focada na implementação de alianças estratégicas, cabe salientar que, mesmo sendo uma estratégia que gera inúmeras vantagens competitivas, a formação destas alianças depende de um fator primordial que é a predisposição de ambas as partes em assumirem uma postura de parceria e confiança.

Atualmente são poucas as empresas que possuem um grau elevado de maturidade que conseguem “enxergar” as vantagens competitivas obtidas através de uma aliança estratégica. O fato de várias das vantagens competitivas encontradas apresentarem a difícil mensuração de seus ganhos dificulta ainda mais a demonstração de que tal estratégia é viável, ou seja, o menor preço pago por um item ainda justifica a adoção de estratégias que vão contra a filosofia da integração entre cliente e fornecedor.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Com base nas conclusões apresentadas, recomenda-se a realização de novas investigações em outras organizações semelhantes para a verificação do perfil das relações entre cliente fornecedor, de forma a confrontar com os dados e conclusões obtidos nesta pesquisa.

Outros pontos que poderiam ser verificados, até mesmo com base nesse trabalho, dizem respeito às seguintes questões:

- Quais motivos levam cliente ou fornecedor a não optarem pelo modelo de aliança estratégica, ou seja, quais fatores impedem a implementação das mesmas?
- Se as alianças estratégicas são um fator de grande geração de vantagens competitivas, qual a melhor maneira de se medir o desempenho das mesmas?
- Em alguns casos, alianças estratégicas são implementadas com maior facilidade do que em outros. Se isso realmente ocorre, qual a influência dos atores envolvidos no processo?
- Visto que as alianças estratégicas são produtos de uma evolução na relação entre as partes envolvidas, em se tratando de cliente e fornecedor, como uma organização poderia se preparar para que essa evolução aconteça com maior rapidez, de maneira que se pudessem desfrutar dos benefícios que elas trazem num curto espaço de tempo?

Embora já se encontrem vários trabalhos referentes a alianças estratégicas, o caso particular a que esse estudo dedicou-se, alianças estratégicas entre clientes e fornecedores, ainda precisa ser estudado com maior intensidade através de pesquisas

que enfoquem a área de suprimentos. Tanto a academia quanto os profissionais do meio empresarial ainda têm muito a ganhar conhecendo com maiores detalhes um das áreas que pode fazer a diferença em se tratando de competitividade: a área de compras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A. **Strategic market management**. New York : John Wiley & Sons, 1995.
- ALMEIDA, E. F. de; MACHADO, R. de O.; COSTA, A. L. **Gestão de compras públicas**: lead time e informatização. In: São Paulo, ENAMPAD, 2002.
- ARNOLD, J. R. T. **Administração de materiais**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1999.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Reading – MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- _____, **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v.17, n.1, 1991.
- BOLDWIN, P. T.; KUMPE, T. **Manufacturing in the 1990's**: productivity, flexibility and innovation. Long Range Planning, v.23, n.4, 1990.
- CARVALHAL, E. **Negociação: fortalecendo o processo** – como construir relações de longo prazo. 2. ed. Rio de Janeiro: Vision, 2002.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo, Pioneira, 1997.
- CLAVAL, P. **A geografia cultural**. Florianópolis: UFSC, 2001.
- CUNHA, A. M. **Uma Contribuição ao estudo de alianças estratégicas em indústrias da tecnologia da informação**: o caso das empresas de semicondutores norte-americanas e japonesas nos anos 80. In: Leituras de Economia Política, Campinas, n.1 (1), p. 67-82, set. 1995
- DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. **Global marketing strategy**. New York : McGraw-Hill, 1995.
- DUSSAUGE, P. **Alianças entre firmas concorrentes**. Revue Française de Gestion, 1990.
- ELECTROLUX. Base de dados e-gate: 2002, 2003 e 2004.. Disponível em: www.electrolux.com.br/egate. Acesso em: 20 a 23/11/2004.
- ELETROS. Associação Nacional de Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos. Disponível em: <http://www.eletros.org.br/>. Acesso em: 18/01/2005.

- FAULKNER, D. **Strategic alliances: cooperation for competition.** In: FAULKNER, D.; JOHNSON, G. The challenge of strategic management. London: Kogan Page, 1992.
- _____, **International Strategic Alliances: Co-operating to Compete.** UK. McGraw-Hill International, 1995.
- FINE, C. H. **Clockspeed: winning industry control in the age of temporary advantage.** New York: Persseus Books, 1998.
- STALK, Jr, G, **Time – The Next Source of Competitive Advantage.** Harvard Business Review, July-August, 1988.
- GIL, F. L.; ADERBAL FILHO, A.; RIBEIRO NETO, A. B.; BASTOS, G. M. **Gestão da cadeia de suprimentos como fonte de vantagem competitiva: um estudo de caso do setor off shore localizado na cidade de Niterói.** Rio de Janeiro, 2002.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. L. **Formatos multilaterais.** HSM Management. n. 15, ano 3, 1999.
- _____, **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias,** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **The Core Competence of the Corporation.** Harvard Business Review, 68, no. 3, pp. 79 – 91, 1990.
- HARBISON, J. R.; PEKAR, P. Jr. **Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso.** São Paulo: Futura, 1999.
- HUMPHREYS, P.; MCIVOR, R.; MCALLER, E. **Re-engineering the purchasing function.** European Journal of Purchasing & Supply Management, n.6, 2000.
- HUTCHINS, D. **Just in Time.** São Paulo: Atlas, 1993.
- JOHANSON, J.; MATTSSON, L. **Internationalization in industrial systems: a network approach.** In: BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P. The internationalization of the firm: a reader. London: Academic Press, 1993.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. **Exploring corporate strategy.** 6. ed., London 2002.
- JOHNSTON, R.; LAWRENCE, P. **Beyond vertical integration – the rise of the value-adding partnership.** Harvard Business Review, v.66, n.4, Boston, 1988.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAMBERT, R.; COOPER, M.; PAGH, C. **Supply chain management: implementation issues and research opportunities.** The International Journal of Logistics Management, v.9, n.2, 1998.

- LASETER, T. M.; RAMACHANDRAN, C. V.; KEITH, H. **Systems, modules or components? New light on purchasing.** Booz-Allen & Hamilton, 1996.
- LEWIS, J. D. **Alianças estratégicas:** estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas:** formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAUGET, R. & HAMON, C. **Le partenariat entre les cooperatives agricoles et les entreprises non cooperatives.** Economie & Gestion AgroAlimentaire, n. 31, 1994.
- MERLI, G. **Comakership:** a nova estratégia para os suprimentos. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1998.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NALEBUFF, B.; BRAMDENBURGER, A. **Co-opetição:** um conceito revolucionário que combina competição e cooperação. Rio de Janeiro, Rocco, 1996.
- NATIONAL RESEARCH COUNCIL – NCR. **US-Japan strategic alliances in the semiconductor industry:** technology transfer, competition and public policy. Washington, National Academy Press, 1992.
- NOLETO, M. J. **Parceiras e alianças estratégicas:** uma abordagem prática. São Paulo: Global, 2000.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio:** uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 1995.
- PIRES, S. R. I. **Managerial implications of the modular consortium model in a Brazilian automotive plant.** International Journal of Operations & Production Management, v.8, n.3, 1998.
- PLANTULLO, V. L. **Economia em compras.** Coleção FGV Prática, Rio de Janeiro, 2000.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva:** técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- QUINN, J. B.; HILMER, F. G. **Strategic outsourcing.** Sloan Management Review, Summer, 1994.

REVISTA VALOR 1000. **As 1000 maiores empresas e as campeãs por setor.** n.2, set. 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROHR, S. S.; CORRÊA, H. L. **Time-Based Competitiveness in Brazil:** Whys and Hows, International Journal of Operations and Production Management, vol.18, n.3, 1998.

ROOT, F. R. **Some taxonomies of international cooperative arrangements.** In: CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. (Eds.). Cooperative strategies international business: joint ventures and technology partnerships between firms. New York: Lexington Books, 1988.

SMITH, M. E.; BUDDRESS, L.; RAEDELS, A. **Pulling your way to an integrated supply chain.** Annual international supply management conference of the institute for supply management; San Francisco, n. 87, 2002.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. **Marketing channels,** 5. ed. London: Prentice-Hall, 1996.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies:** analysis and antitrust implications. The Free Press, New York, 1985.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas:** uma abordagem empresarial à globalização. São Paulo: Makron Books, 1996.

ANEXO I

ENTREVISTAS

Nas entrevistas serão usadas as seguintes abreviações:

- Entrevistador: ENT;
- Responsável pela área de qualidade: QUA;
- Responsáveis pelo contato dos fornecedores com as áreas de engenharia e design: ENG1 e ENG2;
- Responsável pela área de logística: LOA;
- Gestores dos fornecedores: SUP1, SUP2 e SUP3.

Entrevista 1 - *Stakeholder*: Qualidade (QUA)

ENT: A intenção da minha pesquisa é estudar alianças estratégicas entre clientes e fornecedores. Então... O que foi feito no começo da pesquisa? Entre os *turnovers* dos fornecedores nos anos de 2003 e 2004 para apurar os fornecedores responsáveis por 70% do total de matéria-prima comprado pela Electrolux. Foi verificado que esse montante era comprado de 23 fornecedores. Feito isso foi distribuído um formulário para que os compradores apontassem as características marcantes do relacionamento entre a Electrolux e os principais fornecedores em termos de faturamento. Foram apontados cinco fornecedores com um perfil semelhante ao de uma aliança estratégica. Agora, neste passo da pesquisa, estou buscando verificar maiores detalhes sobre o relacionamento cliente fornecedor, e a respeito da qualidade você poderia nos relatar maiores informações visto que você já tem um bom tempo de Electrolux e sempre na interface entre os fornecedores. Os cinco fornecedores apontados foram: FORN-A, FORN-H, FORN-K, FORN-Q e FORN-X.

QUA: Dos fornecedores apontados, exceto o FORN-K, temos conhecimento e contato direto com todos.

ENT: Falando destes casos, o que você destacaria em relação ao relacionamento que a gente tem com eles, é um relacionamento é de parceiro realmente ou é um relacionamento de adversário quando o assunto é qualidade? Tanto qualidade do item ou qualidade no campo...

QUA: Isso necessariamente não é uma regra. Não conseguimos observar dessa forma, que o fornecedor tem uma postura, falando desses relacionados, não conseguimos observar uma tendência para adversário, observamos realmente uma vontade grande destes fornecedores em estar resolvendo os seus problemas à medida que eles aparecem, mas existem situações que essa regra não necessariamente é cumprida, e temos o fornecedor na defensiva. Eu creio que isso depende do tamanho da responsabilidade, ou da falta da responsabilidade dele no problema. Eu digo, quando o fornecedor é totalmente responsável por aquilo que estamos passando, pelo problema que estamos passando, então ele fica meio apreensivo, receoso em chegar e falar assim: olha realmente houve o problema, faltou o controle, o processo falhou, a máquina isso, o operador aquilo... Então, ele reluta um pouco na tentativa de amenizar o impacto da nossa cobrança. Quando a gente entra para cobrar o fornecedor, dependendo da situação, a gente entra com alguma força, e isso faz com que o fornecedor tome, algumas vezes, uma posição defensiva, porém para estes fornecedores relacionados temos um bom comprometimento no que diz respeito à qualidade. Por exemplo, o FORN-A como especialista na matéria-prima que fornece, nos dá muitas vezes o suporte, até busca constantemente maiores dados dos produtos para melhorar e diminuir ao máximo os problemas. Em vista do item que fornecem, consideramos o fornecedor “*free pass*” pois o material vai direto para a linha de injetoras nossas, ou de outros fornecedores nossos quando o processo é feito externamente. Eles vêm até nós e nos ajudam a identificar os problemas, nos sugerem soluções, etc...

O FORN-H, visto que eles têm um sistema de entrega *just in time*, a qualidade do item não pode ser comprometida de forma que se tivéssemos um problema muito grande correríamos o risco de parar a linha de produção. Devido a esse fato eles mantêm funcionários deles que inspecionam os lotes e estão em contato direto com fábrica deles para que os problemas que aparecem sejam solucionados num curto espaço de tempo. Eles também nos ajudam e sugerem alterações para termos uma qualidade cada vez mais superior em termos de processo e campo. O FORN-Q também faz trabalhos preventivos em nossa linha de produção dando treinamentos para nossos funcionários manusearem melhor os itens que eles fornecem, tem uma resposta rápida para resolverem os problemas que aparecem, nos apresentam

soluções, etc... As vezes mantém uma posição defensiva, mas acabam assumindo o problema quando é de responsabilidade deles arcam com as conseqüências. Buscam também a melhora do processo interno tentando minimizar a possibilidade de nos mandar itens com problemas, visto que no sistema que trabalhamos hoje o fornecedor tem uma série de penalidades caso deixe de cumprir as regras pré-acordadas em relação à qualidade.

ENT: Como poderíamos obter um histórico das informações referentes à qualidade do fornecedor?

QUA: Através do sistema que implantamos em 2004, o GSQA (*Global Supplier Quality Assurance*).

ENT: Você poderia explicar o que é o sistema e como ele funciona?

QUA: O GSQA (*Global Supplier Quality Assurance*) é um sistema via *web* que visa acompanhar dia-a-dia todos os fornecedores de matéria-prima, relatando as entregas, índices de falhas, relatórios de não-conformidade, perfil comercial, da qualidade e ambiental de cada fornecedor, e muitos outros dados que estão disponíveis para serem acessados pelas diversas áreas interessadas no fornecedor como também pelo próprio fornecedor. Esse sistema foi criado para demonstrar e também padronizar as informações dos fornecedores para a Electrolux como um todo, ou seja, a nível global. Quem possui a senha pode acessá-lo que qualquer lugar do mundo onde se tenha um terminal de Internet e obter as informações do fornecedor que desejar. Essa sistematização nos possibilitou agir com maior agilidade nos problemas, pois, quando há uma falha em um item de um determinado fornecedor, o próprio sistema gera um *email* avisando o fornecedor da falha que ocorreu, e que ele tem 3 dias para se pronunciar com um plano de ação a respeito do problema encontrado.

ENT: Após a entrevista poderemos retirar dados em relação aos fornecedores relacionados?

QUA: Sem problemas.

ENT: Existe algum diferencial em relação aos fornecedores relacionados que você gostaria de destacar? Algo que você possa dizer que somente ele tem e ninguém o supera nisso?

QUA: Quanto à qualidade creio que todos estes relacionados já estão em um nível que podemos considerar bom, não temos grandes problemas com estes. A respeito de um diferencial creio que não teria algo de muito específico a destacar, somente que estes fornecedores estão dentro da normalidade e sempre estão buscando melhorar. Temos muitos outros fornecedores que também são bons, mas temos também outros fornecedores bem piores... O fato é que, quando o fornecedor cai em si que é melhor controlar o processo e investir para que não tenha problemas de qualidade a coisa flui, porém até ele entender isso passa por muitos problemas. O custo da não qualidade é muito maior que o custo de treinamentos, de testes de final de linha para a garantia da qualidade, por exemplo, hoje, para cada lote com problema, ou seja, rejeitado, que um fornecedor nos mandar ele recebe uma multa de R\$ 750,00. Se o mesmo não atingir a meta de PPM do mês recebe uma multa de R\$ 2500,00. Se tiver que re-trabalhar produtos em nossa linha de produção para por hora de ocupação na linha. Isso não foi adotado por nós como uma forma de arrecadarmos dinheiro, mas sim como forma de conscientizar o fornecedor dos custos que temos internamente caso ele venha a nos causar problemas de qualidade. A cada problema temos que desprender tempo, horas de nosso pessoal de qualidade que não seriam necessárias caso o fornecedor nos entregasse um item sem defeito. É claro que gostaríamos de eliminar nosso departamento de recebimento e passar a termos *free-pass* para todos os itens, a responsabilidade sobre o item que é fornecido é do fornecedor, e para nós quando compramos uma peça a compramos sem defeito, porém isso nos demandaria um maior controle do processo de cada fornecedor e, como ainda vai levar um tempo para que todos os fornecedores se conscientizem a respeito da qualidade, não teríamos pessoal suficiente para fazer esse acompanhamento. Porém dá para se perceber uma evolução ao longo dos anos. A qualidade não está mais sendo um diferencial, mas uma exigência mínima para que uma empresa venha a se tornar nosso fornecedor.

ENT: OK, obrigado pela entrevista, vamos aos dados do GSQA.

QUA: OK...

Abaixo são demonstrados os dados obtidos através do sistema GSQA:

FCT Number	Supplier Name	PPM 2004	Demerits Quantity 2004	Received Quantity 2004	Target	Commodity
1	FORN-A (Planta A)	0	0	14852	1000	Chemical
1	FORN-A (Planta B)	0	0	989692	1000	Chemical
1	FORN-A (Planta C)	0	0	7781090	100	Chemical
22	FORN-Q	133	133	3728970	200	Electric
47	FORN-H (Planta-A)	596	325	22245390	800	Chemical
FSC Number	Supplier Name	PPM 2004	Demerits Quantity 2004	Received Quantity 2004	Target	Commodity
1	FORN-A (Planta C)	0	0	12000	1000	Chemical
1	FORN-A (Planta B)	0	0	120970	1000	Chemical
22	FORN-Q	158	45	1534354	700	Electric
35	FORN-H (Planta B)	447	273	6229951	800	Chemical
38	FORN-X	548	275	405400	600	Electric
71	FORN-K	4630	460	2244075	1000	Chemical

FONTE: SISTEMA GSQA ELECTROLUX

LEGENDA:

- *FCT Number*: posição em que o fornecedor se encontra em relação à qualidade, por exemplo, o FORN-A está em primeiro lugar e o FORN-Q em vigésimo segundo. Todos os dados em relação à planta de Curitiba (FCT).
- *FSC Number*: posição em que o fornecedor se encontra em relação à qualidade, na planta São Carlos (FSC).
- *Supplier Name*: nome do fornecedor.
- *PPM*: quantidade de falhas por milhão de peças fornecidas. As falhas são detectadas pelo recebimento de materiais.
- *Demerits Quantity*: quantidade de deméritos que o fornecedor teve em relação a outros problemas de qualidade que são detectados pela linha de montagem e/ou testes finais de produto acabado.
- *Received Quantity*: quantidade de material recebido do fornecedor.
- *Target*: meta de PPM máximo para cada fornecedor.
- *Commodity*: commodity que o fornecedor pertence (químicos, elétricos ou mecânicos).

Entrevista 2 - *Stakeholder*: Engenharia 1 (ENG1)

ENT: A pesquisa que eu comecei a fazer é referente a alianças estratégicas entre clientes e fornecedores. O primeiro passo foi separar os principais fornecedores responsáveis por 70% dos gastos da Electrolux com matéria-prima. Em seguida apliquei um questionário em forma de formulário junto aos compradores dos 23 fornecedores que resultaram da primeira pesquisa a fim de verificar quais relacionamentos tinham características parecidas com alianças estratégicas. Desse questionário, respondido também pelos fornecedores, saíram cinco fornecedores que apresentaram um perfil próximo do procurado. São eles: o FORN-A, FORN-H, FORN-K, FORN-Q e FORN-X. Agora a pesquisa segue com o objetivo de verificar detalhadamente se houveram e quais foram as vantagens competitivas geradas a partir do relacionamento baseado em aliança estratégica. Foram escolhidas pessoas das áreas de compras, logística, qualidade, e em relação à engenharia, visto que você é uma das pessoas que está acompanhando a equipe de engenharia para novos projetos, gostaria que você relatasse alguns detalhes sobre os aspectos de desenvolvimento abordando os fornecedores que foram citados.

Primeiramente gostaria de saber se estes fornecedores apresentam algum tipo de inovação durante os projetos?

ENG1: Um caso de inovação grande que a gente teve aqui foi apresentado pelo FORN-A. Eles apresentaram uma nova matéria-prima onde eles conseguiram mudar o *grade* do poliestireno para fazer chapas. Então, o FORN-A fez um novo *grade* de material onde se reduziu a espessura da chapa, e com isso nós ganhamos. Como a gente faz a extrusão por peso nós tivemos uma redução de quase 10% do peso das chapas, o novo material deles permitiu que a gente deixasse a chapa com uma espessura menor. Este foi um caso de inovação grande apresentado pelo fornecedor.

ENT: Mas essa inovação foi puxada pelo FORN-A, foi uma solicitação da Electrolux ou foi um trabalho desenvolvido em conjunto? Ou simplesmente eles chegaram e disseram: “nós temos um material novo para apresentar para vocês que vocês podem usar”, ou foi um desenvolvimento que dependeu de ambos para dar certo.

ENG1: Eu acompanhei esse desenvolvimento, quando eu era gestor da carteira do FORN-A, quando ainda estava como comprador, e a gente sempre trabalhou para que o fornecedor reduzisse preços custos, etc., mas neste caso, na realidade, o FORN-A desenvolveu uma nova tecnologia deles. Esse material permitiu que onde se tivesse uma especificação que descrevia o uso de uma chapa onde a espessura era 4,5mm, como, por exemplo, na caixa interna do refrigerador, e esse novo material permitia que a espessura diminuísse para uma chapa de 4mm. Aí isso deu uma redução grande porque, como pagamos pela extrusão em peso, ganhamos na mão-de-obra e também no material porque pagamos em peso. Na realidade começamos a comprar quase 10% a menos do material que comprávamos dele e o novo material custava o mesmo preço.

ENT: Você lembra de algum outro caso em relação a esses outros fornecedores?

ENG1: Em relação ao FORN-H o que posso destacar como inovação é no desenvolvimento de embalagens. Antigamente, antes do FORN-H, as embalagens dos refrigeradores eram todas feitas em papelão com uma base de madeira. O FORN-H apresentou um novo conceito onde as embalagens passariam a ser de EPS com um filme de plástico (o chrink). Foi uma inovação apresentada pelo fornecedor onde nem mesmo eles sabiam que ia dar certo, e depois de muito estudo em conjunto, a Electrolux foi a primeira a apresentar produtos embalados em EPS no mercado brasileiro e linha branca. O FORN-H chegou e vendeu um novo conceito de embalagem e conseguiu quebrar o paradigma entre duas tecnologias completamente diferentes.

ENT: O FORN-H estudou os produtos da Electrolux e apresentou uma solução melhor do que a que usada até então?

ENG1: Quando eles apresentaram a idéia falando que iriam tirar a base de madeira e o papelão e colocar uma base de EPS e envolver o produto com o filme ninguém acreditou no projeto. Comentavam que se fossem enviados produtos a uma distância de 100Km embalagem não iria agüentar e sofreria problemas de quebras e outras avarias. Ninguém acreditava que com uma base de EPS você poderia transportar um produto daqui a SP quanto mais daqui ao Nordeste, e o FORN-H conseguiu fazer o

projeto e mostrar que poderia dar certo com a ajuda da Electrolux. Com a mudança de papelão para EPS o projeto ficou muito mais barato, e hoje está aí, todo o mercado hoje já usa base e tampo de EPS. Além de ter um custo mais atrativo, a nova tecnologia possibilitou também a automatização de toda a linha de embalagem. E aí está a inovação que este fornecedor apresentou e desenvolveu, criando outro conceito totalmente diferente do que se usava.

ENT: Por exemplo, nos projetos novos no caso do FORN-A e FORN-H eles participam desde o início do projeto?

ENG1: Eles são envolvidos desde do começo, apesar de termos uma dificuldade grande. Por que? Por conceito da própria política da empresa em que restringir ao máximo o acesso do fornecedor nos projetos novos. Algumas vezes temos dificuldade no desenvolvimento de alguma coisa totalmente nova no mercado e não podemos chamar o fornecedor e abrir totalmente o projeto desde o início, somente quando já está numa fase mais avançada. Por outro lado perdemos justamente em inovação não usando todo o “*know how*” de nossos fornecedores.

ENT: Mesmo tendo acordo de sigilosidade?

ENG1: Mesmo quando o fornecedor tem todos esses acordos assinados, as vezes só é envolvido quase no meio do projeto. Então, uma das dificuldades que temos nos projetos é que demoramos um pouco para envolver o fornecedor. É diferente, se você está querendo fazer uma concepção nova e chamar o fornecedor aqui para discutir com ele e deixá-lo participar, isso raramente é feito. O normal é que nós (Electrolux) primeiro definimos o projeto e depois envolvemos o fornecedor. Então são raros os casos como esse da embalagem que eles trouxeram esse conceito. Mas quando temos um lançamento de produto que envolve alguma tecnologia ou um design novo, limitamos o acesso do fornecedor a todas as informações. Só são liberadas as informações relativas ao que importa para ele em doses homeopáticas. O que, quase sempre dificulta o entendimento do projeto.

ENT: No FORN-K, você lembra de algum caso?

ENG1: Do FORN-K eu não lembro de casos de inovação. Poderia citar o desenvolvimento que eles fizeram, porque o FORN-K fornece compostos de polipropileno, que hoje nos usamos e foi aplicado nas lavadoras, que foi o PP que a gente chama de “auto-brilho”. O PP é usado em peças que não exigem acabamento, ou seja, peças mais foscas. Então o FORN-K se propôs a desenvolver um composto onde o PP tivesse brilho. O desenvolvimento foi feito e hoje nós fazemos nossos tampos usando o PP “auto-brilho”, bem mais barato que o ABS, material original que tem brilho. Eles desenvolveram o composto e acrescentaram brilho no PP para substituir o ABS.

ENT: E quanto a FORN-Q e o FORN-X?

ENG1: Quanto a esses não me recordo, pois não cheguei a mexer com a parte elétrica dos projetos. Não me recordo. Para saber mais sobre estes fornecedores seria interessante conversar com o ENG2 que tem mais conhecimento dessa área.

ENT: Com estes fornecedores que você mencionou, como é a resposta deles quanto a prazos? Eles se comprometem e são confiáveis, em relação a outros fornecedores? Seriam estes fornecedores “*tops*” que você julgaria em velocidade, resposta, confiança e inovação? São fornecedores que se destacam, ou você vê que seguem um padrão normal?

ENG1: Hoje não diria que seriam os “*tops*”, hoje nós temos outros fornecedores que também dão respostas rápidas. Eu diria que o FORN-A não seria um fornecedor que dá respostas rapidamente, o FORN-H eu consideraria um fornecedor mais ágil. Cada fornecedor tem seu grau de dificuldade em relação a retorno de desenvolvimento. Hoje mesmo tivemos uma reunião com o FORN-H no desenvolvimento de um novo projeto. Solicitamos para que eles viessem até aqui e eles prontamente vieram e já apresentaram algumas soluções para o que estamos desenvolvendo. Então eles têm uma resposta rápida. Até pelo tipo do material que o FORN-A fornece que é matéria-prima, se quisermos desenvolver com o FORN-A um “*grade*” diferente de material, por consequência vai envolver mais pesquisa vai levar mais tempo para conseguirmos. Então é mais lenta a resposta deles. Levaria quase dois anos para que um material

desse tipo fosse desenvolvido, devido ao tipo de material. Quando o fornecedor trabalha com um item que envolve só transformação a resposta é mais rápida. Quando se trata de matéria-prima, como é o caso do FORN-A e do FORN-K, onde há dependência de pesquisa e diversos testes para chegar no material ideal. Por isso fica difícil de comparar.

ENT: Geralmente esses fornecedores são indicados como “*key suppliers*” nos projetos?

ENG1: O FORN-A e o FORN-H sempre são. O FORN-K entraria mais na área de lavadoras. Se falarmos nos projetos em geral, o FORN-A entraria mais nos projetos de refrigeração. Quando falamos em lavadoras, podemos citar o FORN-K. Poliestireno se aplica mais em refrigeração e PP em lavadoras. O FORN-H já seria mais comum para todos os projetos: fogões, lavadoras, freezers, refrigeradores, etc... Alguns fornecedores são mais presentes em algumas linhas.

ENT: Você está trabalhando hoje com projetos de refrigeração?

ENG1: Sim hoje estou com projetos de refrigeração.

ENT: Você gostaria de destacar mais alguma coisa em relação a diferenciais destes fornecedores que fazem com que eles se destaquem em relação aos próprios concorrentes deles no mercado?

ENG1: Olha, eu diria que o FORN-H se destaca bastante. Ele tem um diferencial por ser muito inovador e estar sempre agregando mais. Ele já foi pioneiro na introdução do conceito de embalagem com EPS e filme. Hoje, além disso, ele também está vendendo no mercado uma diferenciação no serviço onde ele próprio assume a colocação da embalagem aqui na Electrolux. Além de fornecer o EPS ele está fornecendo a mão-de-obra dela pra embalar o produto, agregando mais valor ao produto dele.

Outro diferencial é que eles também fornecem o equipamento do “chrink”. Desde o início eles colocaram o equipamento para conseguirem viabilizar fornecimento e venderem a idéia. Normalmente eles investem na máquina, assumindo o

financiamento, e colocam em funcionamento, com equipe própria trabalhando (pessoal deles) aqui dentro.

Outro destaque é o sistema de entrega extremamente eficiente que eles têm. Hoje nossa fábrica não tem mais que 2 horas de estoque de EPS aqui dentro. Eu acho que é uma hora e meia. Eles conseguem, de Joinville pra cá, o que não é uma distância tão grande, mas eles conseguem por o material aqui em sistema "*just in time*", e eles abastecem a linha dia e noite. Esse é um diferencial que eles têm perante o mercado.

ENT: Quem que está de projetos em lavadoras?

ENG1: O ENG2 ou o ENG3 podem te dar uma boa visão em relação aos outros fornecedores.

ENT: ENG1, obrigado pela entrevista.

Entrevista 3 - Stakeholder: Engenharia 2 (ENG2)

ENT: A pesquisa que eu comecei a fazer é referente a alianças estratégicas entre clientes e fornecedores. O primeiro passo foi selecionar os principais fornecedores em termos de faturamento, responsáveis por 70% dos gastos da Electrolux com matéria-prima. Desta primeira tomada, 23 fornecedores apareceram. Em seguida foi aplicado aos respectivos compradores um questionário em forma de formulário para verificar o perfil do relacionamento entre cliente e fornecedor. Cinco fornecedores apresentaram um perfil com características de aliança estratégica: FORN-A, FORN-H, FORN-K, FORN-Q e FORN-X. Nesta fase final a pesquisa visa verificar detalhadamente se houveram e quais foram as vantagens competitivas geradas a partir do racionamento baseado em aliança estratégica. Foram escolhidas pessoas de compras, logística, qualidade, e como engenharia inicialmente escolhemos o ENG1, porém ele não soube relatar sobre dois dos fornecedores pesquisados. Como você, que está em contato com os projetos de fogões e lavadoras onde estes dois fornecedores, o FORN-Q e o FORN-X, estão participando ou já participaram, gostaria que você pudesse colaborar com a pesquisa respondendo algumas questões sobre eles.

ENG2: OK, já trabalhei em projetos com estes dois fornecedores.

ENT: O primeiro aspecto que eu gostaria de abordar é a respeito de inovações. Estes dois fornecedores agregaram alguma inovação nos projetos que você acompanhou?

ENG2: De certa forma agregaram sim, pois sempre estão trazendo alguma novidade para a gente com intuito de facilitar o trabalho deles também e com isso reduzir custo. No caso de cabos, onde o fornecedor FORN-Q atua, a gente sempre precisa de algo novo que provem dos fornecedores deles (nossos sub-fornecedores), como é o caso de conectores da AMP ou Molex, e eles sempre conseguem nos trazer algumas novidades destes sub-fornecedores. As novidades não vêm exatamente deles que são montadores, um de placas eletrônicas e outro de redes elétricas, mas eles geralmente trazem as inovações de seus fornecedores, onde eles sempre buscam agregar novidades para melhorar custo, produtividade, qualidade...

ENT: Eles trabalham buscando alternativas dentro do *hall* de fornecedores deles...

ENG2: Exatamente.

ENT: Como você acha que é a integração deles com a equipe de projeto da Electrolux? Você acha que há um trabalho em conjunto com divisão de informações?

ENG2: É trabalhado bastante em conjunto, principalmente com o FORN-Q. É muito importante este apoio técnico deles, até porque a gente só começa desenhar uma rede elétrica a partir de um desenho deles, de uma sugestão deles... Até eu diria que um dos problemas que algumas vezes ocorre é porque a interação técnica é tão grande que as áreas comerciais não conseguem acompanhar na mesma velocidade. Tudo o que pedimos para fazer eles sempre se dispõe tecnicamente a atender, porém a parte comercial não é tão dinâmica, e não consegue responder de imediato. A reavaliação de preço, a medida em que o projeto vai evoluindo, vai sempre ficando para depois. Durante essa evolução vão sendo agregados componentes e depois quando o custo é revisto quase sempre extrapola, e muito do trabalho que já havia sido feito tem que ser desconsiderado e retornando o projeto a condições anteriores. Isso é sempre muito difícil. O projeto exige essa agilidade, porém a questão comercial geralmente fica comprometida no final. Por exemplo, é questionado ao fornecedor quanto de custo será agregado ao componente através de uma alteração, porém sem saber se ela será usada, pois os testes ainda estão sendo feitos, e o trabalho passa um bom tempo em caráter de indefinição. E todas essas alterações vão virando uma bola de neve até o final do projeto quando a especificação congela e os custos são reavaliados.

ENT: Há alguma restrição quanto a informações do projeto para estes fornecedores?

ENG2: Não, não tem nem como você restringirmos porque precisamos contar com os fornecedores e com todo apoio que eles podem nos dar. A partir do momento em que eles são apontados como fornecedores (*key suppliers*) do projeto, são colocados em contato direto com a engenharia e abertas todas as informações do projeto. Existe uma formalidade que chamamos de acordo de confidencialidade, onde a cada projeto novo solicitamos aos principais fornecedores para que assinem esse acordo, embora isso

não nos garanta nada. Temos que realmente confiar no fornecedor, pois não há como provar se as informações vazarem. Tem que se ter uma relação de confiança. E isso é fácil de perceber, pois quando um fornecedor abre a boca revelando detalhes sobre projetos de concorrentes nossos, é como se eles assinassem o atestado de desconfiança, pois ele deverá ter o mesmo comportamento com nossos concorrentes revelando informações sobre o nosso projeto. Isso vai do *feeling* do comprador perceber isso. Isso não acontece com os fornecedores FORN-Q e FORN-X, além de serem fornecedores exclusivos da Electrolux em termos de linha branca.

ENT: Você comentou sobre as dificuldades comerciais nessa evolução do projeto. Você acha que essas dificuldades vêm a influenciar no andamento do projeto?

ENG2: Sim, pois cada projeto já tem um custo pré-estabelecido e isso compromete até a continuidade do projeto.

ENT: Se o fornecedor está no meio do desenvolvimento de um projeto, e ele está com um pleito de aumento em discussão com a área comercial, isso influencia no andamento do projeto ou você não nem chega saber que existe esse pleito?

ENG2: Quando há um pleito de aumento somos informados pela área de compras e isso pode influenciar no andamento o projeto, mas quando o aumento é de matéria-prima não há muito o que se fazer em relação aos componentes do projeto. Geralmente o projeto é negociado a parte e, com estes fornecedores, acertado de uma forma que fique bom para ambos. A parte técnica vai seguindo normalmente. Comercialmente acaba-se perdendo o histórico do que foi acertado anteriormente, pois as bases mudam. Seria interessante que cada vez que fosse feita uma alteração, eu sei que é difícil por que envolve várias áreas, mas seria muito importante se a cada alteração fosse apresentado o custo para que pudéssemos monitorar isso melhor.

ENT: A respeito dos projetos, você lembra se as alterações que foram sendo feitas sempre vieram a agregar mais custo mais agregar mais qualidade ao item, ou houveram casos que reduziu-se custo?

ENG2: Normalmente se agrega custo, principalmente por questões de qualidade, você precisa de uma resistência a uma temperatura maior, uma conexão mais confiável, realmente as alterações visam uma garantia da qualidade agregando custo. Existe uma equipe que, depois que o projeto é lançado, trabalha focada em reduções de custos. Aí sim eles conseguem bons ganhos a partir de propostas dos fornecedores.

ENT: Para estes fornecedores, como é a agilidade no processo de desenvolvimento, eles respondem rápido, atendem os prazos, amostras...?

ENG2: Nós atropelamos muito. Acabamos sempre tendo que correr na frente dos prazos. As vezes o fornecedor pede um prazo de 30 dias para entregar amostras, mas acabamos tendo que conseguir com 15 porque o mercado nos pede isso, e funciona bem dessa forma. Temos que estar sempre correndo na frente e lançando produtos no menor tempo possível. Então normalmente atropelamos muito esse *lead time* do fornecedor, mas na medida do possível eles tem nos atendido em relação a prazos, etc... As vezes a gente precisa quebrar o *lead time* do fornecedor, as vezes consegue, mas geralmente é complicado. Em relação a estes dois fornecedores sempre conseguimos melhora nos prazos e muita agilidade.

ENT: Estes dois fornecedores são fornecedores normais ou apresentam alguns diferenciais em relação a outros fornecedores ou da Electrolux ou do mercado. Você acha que eles se destacam dos demais?

ENG2: Eles se destacam. Hoje, além de se tornar competitivo em relação ao custo, a questão da agilidade realmente influencia muito. A rapidez da resposta influencia muito, e o FORN-X e o FORN-Q se destacam neste ponto. Eles têm uma resposta bastante rápida, e isso é um diferencial muito importante reconhecido por nós. Precisamos de fornecedores com respostas rápidas, e que nos tragam soluções rápidas, isso eu acho que é um diferencial. Outros fornecedores não conseguem ter a mesma agilidade na resposta.

Existe uma balança que é interessante citar. O custo é um fator bastante importante, e quando o fornecedor tecnicamente é muito bom, apresentando todos estes diferenciais, como qualidade e rapidez nas respostas, provavelmente isso gera

um custo para ele. Então ele tem um engenheiro disponível e acaba custando mais caro que um outro fornecedor que não dá esse suporte. Todo esse dinamismo e rapidez na resposta é um investimento que ele tem em pessoal, e que custa mais caro. É muito difícil você colocar isso na balança. O custo total é intangível. Então sempre questionamos se precisamos dessa agilidade toda ou eu posso pagar mais barato num outro fornecedor. Então isso é bastante questionável. Quando alguém pergunta: “será que não existe outro fornecedor que faça mais barato?”, realmente deve ter outro mais barato, mas em que condições ele é mais barato?

ENT: Mas nestes componentes destes dois fornecedores o desenvolvimento é importante mais que o custo?

ENG2: O desenvolvimento é muito importante para os itens que eles fornecem. Precisamos que as engenharias estejam bem afinadas e o fornecedor consiga responder de forma adequada.

ENT: Tem mais alguma coisa que você gostaria de destacar em relação a estes fornecedores?

ENG2: Não, creio que foi abordado tudo.

ENT: OK, obrigado.

Entrevista 4 - Stakeholder: Logística (LOA)

ENT: A pesquisa que estou realizando busca estudar o relacionamento da Electrolux com os principais fornecedores, e tentar identificar alguns casos de alianças estratégicas entre cliente e fornecedor. Primeiramente fiz uma pesquisa com o pessoal de compras e com os fornecedores. Cinco fornecedores se destacaram com um relacionamento com pontos muito próximos ao que a teoria sobre alianças estratégicas aborda. E agora, o estudo deve prosseguir detalhadamente sobre cada um destes fornecedores verificando, por exemplo, aspectos referentes à logística, para saber se estes fornecedores realmente se destacam dos demais, se há um processo de uma parceria realmente, ou se aqui na logística não são identificados pontos em destaque. São eles: FORN-A, FORN-H, FORN-K, FORN-Q e FORN-X.

LOA: Destes fornecedores relacionados o que mais se configura, no nosso ponto de vista de logística, como aliança estratégica é o FORN-H. Eles trabalham junto com a gente, procuram sempre melhorar, tem propostas de melhoria, e estamos conseguindo bons resultados ao longo do tempo, ou seja, estamos caminhando para uma interdependência cada vez maior. Um segundo passo que devemos dar agora é não ter mais estoque deles aqui, o estoque deverá ser consignado. Então com esse fornecedor, o FORN-H, existe uma aliança estratégica.

Com o FORN-A, a gente tem negociações globais em termos comerciais, mas em termos de logística não temos um relacionamento tão bem afinado quanto ao do FORN-H. É um esquema de colocação de pedido, suprimento em cima de previsão etc... Eles não deixam faltar material para a gente, mas também não tem nenhum grande entrosamento, não tem nenhuma iniciativa deles para tentar fazer alguma coisa melhor. Em termos gerais é um bom fornecedor, é pontual, funciona bem, mas não tem nenhum movimento como tem o FORN-H de querer trabalhar mais próximo, mais entrosado.

O FORN-K segue o mesmo padrão.

Quanto ao FORN-Q, percebemos que ele tem uma dependência da Electrolux bastante grande.

ENT: Dependência do que agente programa, ou seja, de informação?

LOA: Não, o FORN-Q tem uma dependência em termos de faturamento. Eles dependem economicamente da Electrolux. Então o que acontece? Como eles dependem economicamente têm interesse em trabalhar muito próximo, mas também não vem com nenhuma novidade. Eles são passivos. Tudo o que propomos em termos de logística eles aceitam, mas eles não propõem nada de novo, concordam com tudo e cumprem, sem ter nenhuma iniciativa no processo.

O FORN-X tem uma dependência econômica da gente até maior que o FORN-Q. Então o que acontece? Pelo fato de se ter um desbalanceamento de força muito grande, a mesma situação se repete. Tudo o que nós propomos eles e discutem e acabam topando fazer, e acabam executando, mas também é passivo. Ele não chega aqui pra gente e fala: “vamos fazer desse jeito, vamos melhorar, vamos mudar”, eles concordam com tudo.

ENT: Em relação à qualidade de entrega, é medido isso com o fornecedor, tem algum índice?

LOA: A pontualidade de entrega?

ENT: A qualidade da entregas em si...

LOA: A gente mede algumas coisas. A pontualidade pra nós é meio complicado de medir, porque a nossa produção é muito volátil. Mudamos de planejamento de produção numa velocidade muito grande. O que acontece no caso desses que estão aqui: o FORN-A é o mais rígido deles, no volume total planejado no mês normalmente eles tem uma cobrança muito forte para que seja cumprido.

ENT: Nem menos nem a mais?

LOA: Coisas pequenas tudo bem, mas quando começa a mexer em volumes maiores é bem complicado.

O FORN-H não, qualquer coisa que desejamos fazer, aumentar ou diminuir, reduzir ou aumentar, qualquer coisa que precisamos mudar eles aceitam e digerem

sem problema nenhum. Considerando que a variação esteja dentro da capacidade instalada deles, eles atendem sem problema algum.

O FORN-K também é complicado, tem *lead time* rígido, uma seqüência de entrega também sem grandes flexibilidades.

O FORN-Q e o FORN-X pra entregas fica dentro daquilo que te falei, tudo o que a gente propõe eles aceitam, se aumentarmos ou diminuirmos, desde que esteja dentro da capacidade produtiva OK.

Não temos grandes problemas de qualidade, de falta de matéria-prima com esses fornecedores. Mas eles são passivos. Se deixar por conta eles acabam se perdendo.

ENT: As questões de otimização de embarques de mercadorias são direcionados pela Electrolux? Não tem nenhum programa feito pelo fornecedor?

LOA: O FORN-H funciona bem. Trabalhamos hoje com um estoque de 2 horas. A cada 2 horas estamos recebendo material deles, e é um fluxo contínuo em *just in time*.

ENT: E os outros fornecedores?

LOA: O FORN-X e o FORN-Q estão no modelo de *kanban*, e o FORN-K e FORN-A é planejamento e *follow up*.

ENT: Em termos de estoque, como é?

LOA: Os estoques são planejados por nós. Nós definimos quanto queremos de estoque, quanto queremos receber, quais os dias das entregas, tudo certinho e eles só fazem a entrega. Surgiu um esquema deles controlarem (monitorarem) nosso estoque e eles decidirem quando devem abastecer ou não, mas por enquanto eles são passivos na situação.

ENT: A questão de pedidos é toda informatizada?

LOA: Todos eles têm uma conexão eletrônica para receber pedido. No caso do FORN-X e do FORN-Q eles não recebem nem pedido, nós temos um *site* na Internet onde publicamos para eles todos os dias o que eles tem que mandar a cada dia.

ENT: Embalagens, quem define?

LOA: Normalmente é sempre em acordo, temos uns padrões. Não temos problemas de embalagem com nenhum deles.

ENT: Você julgaria que estes fornecedores se destacam em relação aos outros ou tem fornecedores bem melhores?

LOA: Não, bem melhores não tem. Existem sim bem piores...

ENT: Neste patamar que eles estão, existem mais alguns outros?

LOA: Sim, tem outros fornecedores funcionando tão bem quanto eles. Esse grupo de cinco não é uma exceção. Tem mais gente trabalhando mais ou menos da mesma forma.

ENT: Em relação à cadeia de fornecimento, nós conhecemos até o ponto do fornecedor ou chegamos a conhecer além?

LOA: Alguns casos, por exemplo, como o caso do FORN-X e do FORN-Q, chegamos a conhecer o fornecedor e temos uma visão do *lead time* de alguns dos fornecedores deles (nossos sub-fornecedores). As vezes se faz necessário, visto que o FORN-Q e o FORN-X são empresas pequenas, que tenhamos uma visão do que está pra trás deles, e ter uma noção de como está indo a situação deles, buscando informações sobre o que está acontecendo em cada momento, as dificuldades que ele tem. Algumas vezes chegamos a interferir, se eles estão com dificuldade da compra de algum item. No caso do FORN-K, FORN-H e FORN-A não. Só enxergamos até o fornecedor. Do fornecedor para trás a gente não tem a mínima idéia do que acontece. Até porque o FORN-A é até maior do que a gente.

ENT: OK, era isso que eu precisava saber, obrigado!

Entrevista 5 – Gestor do FORN-A (SUP1)

ENT: A pesquisa que eu comecei a fazer é referente a alianças estratégicas entre clientes e fornecedores. O primeiro passo foi selecionar os fornecedores responsáveis por 70% do total de gastos feitos pela Electrolux com matéria-prima. Foram apontados 23 fornecedores e então foi aplicado um questionário em forma de formulário que foi respondido pelos respectivos compradores, para verificar quais, dentre os principais fornecedores da Electrolux, tinham características semelhantes a uma aliança estratégica. Desse questionário, respondido também pelos fornecedores, foram apontados cinco fornecedores que apresentaram características próximas ao perfil procurado. A pesquisa segue agora buscando verificar, com maior riqueza de detalhes, se houveram e quais foram as vantagens competitivas geradas a partir do relacionamento entre cliente e fornecedor baseado em aliança estratégica. Você como gerente da *commodity* de Químicos, visto que estes fornecedores são de responsabilidade do Sr. SUP4 que está em férias, seria a pessoa mais indicada para falar sobre o FORN-A e o FORN-K.

Começaremos, então, falando sobre o FORN-A. Gostaria de saber como é o relacionamento com o FORN-A a respeito de inovações. O FORN-A é um fornecedor que apresenta inovações? O que elas agregam para a Electrolux?

SUP1: O FORN-A sempre foi um fornecedor que esteve a frente de seus concorrentes no que diz respeito à tecnologia, sempre propondo coisas novas. Um dos pontos fortes do FORN-A é o suporte técnico. Ela tem uma equipe preparada para apresentar novos conceitos. Por exemplo, agora nós estamos vivendo um momento de falta de MDI no mercado. Então eles já vieram com um produto que poderia substituir o MDI, que está sendo estudado pela nossa engenharia. Agindo desta forma, o FORN-A sempre foi um fornecedor que buscou inovar e sempre estar a frente, comparando com os outros fornecedores concorrentes deles no mercado como um todo.

ENT: Você diria que o FORN-A se destaca como um parceiro da Electrolux tanto em relação aos outros fornecedores do mercado como dos outros fornecedores da Electrolux?

SUP1: Sim. Ele tem anos e anos de experiência, o que pesa bastante. Por exemplo, temos outros fornecedores que são concorrentes do FORN-A como o Concorrente-A, que é uma empresa nova no mercado, e o Concorrente-B, que, como o FORN-A, também tem vários anos de atuação no mercado. Mas o FORN-A é um fornecedor que sempre dominou o mercado. Ele é líder do mercado em que atua, e mantém isso há muito tempo. Por exemplo, com a Electrolux ele segue como fornecedor principal por que tem esse suporte técnico bom; porque, em termos de abastecimento, ao contrário do restante do mercado que no ano passado teve sérios problemas de abastecimento por falta de MDI, onde até o nosso concorrente nos ligou pedindo matéria-prima emprestada, o FORN-A não nos deixou sequer um dia sem MDI. E ele tem presença na Electrolux como um todo, ele tem participação na Electrolux no mundo inteiro como um fornecedor global.

ENT: Essa integração que o FORN-A tem com a Electrolux é uma integração maior que a integração que a Electrolux tem com os fornecedores normais? Dá para dizer que tem uma maior integração, um relacionamento mais próximo comparando com um fornecedor atual normal? Dá para sentir que o FORN-A consegue se envolver melhor com a Electrolux?

SUP1: No relacionamento comercial não há tanta diferença, mas no relacionamento técnico nosso pessoal consegue ver essa diferença. No comercial eu te diria que a gente acredita que compra pelo preço mais competitivo do mercado, pelo fato do FORN-A estar fornecendo para nós no mercado de Poliestireno e Poliuretano. Lógico que não temos como provar isso, mas acreditamos que temos preços competitivos em relação ao mercado e a outros clientes para os quais o FORN-A fornece. Por achamos isso? Porque nós tínhamos um contrato global de três anos, que venceu no ano passado, e este ano de 2005 devemos assinar um novo contrato por mais três anos.

ENT: Você acabou respondendo a outra pergunta que seria sobre a competitividade do FORN-A perante o mercado...

SUP1: É uma dúvida. É sempre uma dúvida. Acreditamos que ele é competitivo porque quando vamos para o mercado e cotamos com os outros fornecedores concorrentes do

FORN-A dificilmente conseguimos um fornecedor mais competitivo. Mas sabemos também que esse mercado de plásticos é um mercado um pouco dividido. Sabemos para quem que o Concorrente-B tem interesse em fornecer, sabemos para quem o Concorrente-A tem interesse em fornecer e para quem que o FORN-A tem interesse em fornecer. E é difícil de quebrar isso. Localizamos um novo possível fornecedor em Manaus que é o Concorrente-C, porém ele teve um acidente na fábrica e ficou parado por vários meses. Acreditamos que o FORN-A é competitivo para a Electrolux perante as cotações que a Electrolux recebe dos outros fornecedores, inclusive de cotações externas de outros fornecedores globais. E não é só no Brasil, é para a Electrolux como um todo, no mundo todo. Tem algumas regiões que o Concorrente-B tem conseguido preços mais competitivos, como na Europa. Mas são casos pontuais.

ENT: Mas não chega a ser como um oligopólio, eles definindo o mercado, que eles querem entre eles e acertando cotações...

SUP1: Não temos como provar isso. Acreditamos nessa hipótese, mas não temos como provar. Acreditamos que eles jantam juntos antes de repassar os preços no outro dia, jantam juntos, mas ainda não conseguimos descobrir o restaurante...

ENT: Com o FORN-A a Electrolux chega a agir com ela na cadeia de fornecimento ou há apenas contato entre Electrolux/FORN-A e para aí?

SUP1: Para aí: Electrolux/FORN-A.

ENT: Você acha que com o FORN-A existe uma relação de confiança mútua para chegar num nível de relacionamento bastante evoluído?

SUP1: Até então sim. Na época de reajuste de preço todo mundo desconfia dos fornecedores, isso é normal. Então a empresa Electrolux como um todo tem uma desconfiança pelo fato do FORN-A estar aqui há muitos anos. Acho que sempre fica a questão: porque sempre o FORN-A? Porque não o Concorrente-A ou o Concorrente-B? Mas entram pessoas, saem pessoas, e a coisa continua. Isso afirma que não quer dizer que é por que alguém escolheu o FORN-A para ser fornecedor e ele ficou; ficou porque

realmente o FORN-A, apesar de passarem vários gestores pela carteira, sempre foi visto como a opção mais competitiva. Mas eu sinto que a Electrolux tem uma certa desconfiança e isso, até certo ponto, é natural. Ela sempre questiona o fato de o FORN-A estar sempre presente. Eu sei pelo Brasil, mas no mundo como um todo a dependência que a Electrolux tem, por exemplo: 36% do que a gente compra no mundo todo é FORN-A, então sempre fica este questionamento, será que estamos comprando bem? Será que o FORN-A é a parceira ideal?

ENT: Essas negociações são globais? O preço que for definido vale para todas as plantas Electrolux?

SUP1: São globais. Recebemos cotações locais, agimos localmente, mas a decisão é global. Decide-se global com base nas necessidades locais.

ENT: Para chegar nesse relacionamento Electrolux/FORN-A você acha o ponto de desenvolvimento dessa estratégia, de fortalecer o relacionamento, partiu da Electrolux para FORN-A ou do FORN-A para a Electrolux, ou de ambos?

SUP1: Não sei te dizer porque eu só estou há um ano e pouco na gerencia de químicos. Mas eu acho que deve ter participação de todos, ou seja, de ambos.

ENT: Não foi uma estratégia desenvolvida por um só, ou seja, só pela Electrolux em ver o FORN-A como potencial fornecedor estratégico?

SUP1: Eu acho que o FORN-A começou a fornecer, foi fornecendo, foi atendendo as expectativas da Electrolux tanto técnicas como comerciais, e conseqüentemente acabou estreitando esse relacionamento com a Electrolux. Acho que foi mutuo, ambos cederam e trabalharam junto para chegar nesse nível.

ENT: Além do preço que você já citou e da parte técnica, tem alguma outra coisa que você possa dizer que o FORN-A tenha e que ninguém bate ela nisso?

SUP1: O FORN-A é uma empresa, como um todo, que sempre está a frente. Quando se fala da última novidade sobre gestão de pessoas, o pessoal do FORN-A já está sendo treinado. Quando se fala em introdução do “*Seis-Sigma*” no Brasil, o FORN-A já tem tantos “*black-belts*”, tantos “*green-belts*”, etc... Então eu vejo que o FORN-A é uma empresa que se preocupa muito com os funcionários e está sempre a frente daquilo que mais novo existe no mundo tanto em inovação do produto como em recursos humanos.

ENT: OK, creio que seria isso sobre o FORN-A.

Entrevista 6 – Gestor do FORN-K (SUP1)

ENT: Vamos partir então para o FORN-K...

SUP1: Pois é, o FORN-K não é mais um fornecedor estratégico.

ENT: Então eu gostaria de comentar que na primeira parte da pesquisa foi apontado pelo comprador que a Electrolux mantinha um relacionamento bom com o fornecedor FORN-K...

SUP1: Como é que você chegou a isso?

ENT: Foi através dos *turnovers* (faturamentos) de todos os fornecedores nos anos de 2003 e 2004, e entre eles foram selecionados 23 fornecedores que são responsáveis por 70% dos gastos da Electrolux com matéria-prima, e esses 23 entraram para a primeira pesquisa que foi feita com os respectivos compradores. Destes 23 fornecedores cinco se destacaram com um perfil de relacionamento próximo de uma aliança estratégica, e o FORN-K foi um deles.

SUP1: Pelos dados você está correto, mas se você fizer somente pelo faturamento de 2004, você poderá verificar que o FORN-K diminuiu o faturamento em relação a 2003 e agora deve aparecer o fornecedor Concorrente-D.

ENT: Porque, o que aconteceu?

SUP1: Você quer que eu explique o que aconteceu com o FORN-K?

ENT: Sim, com certeza.

SUP1: Em 2003, foi exatamente quando eu entrei, o FORN-K tinha uma política comercial de reajustar preços sem negociar. Foi uma época bem difícil, uma época de aumento de preços de plásticos e a gente não tinha poder nenhum para negociar. Então eles vinham um dia com 15%, outro dia 20%, outro dia 30%, e a coisa não

evoluía para frente. Ai surgiu uma idéia junto à nossa engenharia, porque o FORN-K compra o polipropileno e faz o composto, e é essa tecnologia que eles detêm: fazer o composto. Fizemos uma sondagem no mercado e descobrimos que o Concorrente-E, um concorrente do FORN-K, também era hábil para fazer este composto. Aí, o que se decidiu foi fazer o *phase-out* do FORN-K, pela posição política comercial que ela adotava até então, e começou-se a comprar o polipropileno diretamente do Concorrente-D e mandar para o Concorrente-E. Com isso conseguimos muitas reduções de custo. Quando esta estratégia foi executada o FORN-K acabou perdendo espaço dentro da Electrolux. Ano após ano, a idéia é que a Electrolux desenvolva todos os itens com o novo fornecedor (Concorrente-E) e passe a não mais comprar do FORN-K. Nós estamos comprando do FORN-K somente o que nenhum outro fornecedor conseguiu desenvolver, mas quando tiver um fornecedor que seja apto a fornecer 100% o FORN-K não fornecerá mais...

ENT: Esse fornecedor, o FORN-K, apesar de ter apresentado um perfil de um relacionamento forte com a Electrolux na primeira fase da pesquisa, a qual abordou aspectos de logística, qualidade, engenharia, e finalmente aspectos comerciais, pode ter se destacado bastante em relação às outras áreas (logística, qualidade e engenharia), mas no comercial não ter ido tão bem, o que não impediu que o mesmo ficasse entre os cinco melhores fornecedores em termos de relacionamento.

SUP1: Sim, porque se você pegar o *turnover* dele, verá que é um *turnover* muito representativo. Mas hoje o *turnover* dele dentro da Electrolux está sendo drasticamente reduzido. Com o FORN-K nós tivemos alguns problemas, além dos problemas comerciais já relatados, de entrega em 2003 e em 2004, mas com a substituição pelos outros dois fornecedores os problemas foram sanados.

ENT: Pelo que parece, o primeiro passo foi tirar o FORN-K pela abusão dos preços e reajustes, e substituir por fornecedores que de início não tem problemas, ou seja, um fornecimento normal.

SUP1: É, uma estratégia que, além de resolver problemas de entrega, apresentou uma redução de custo, pois passamos a comprar o polipropileno direto do Concorrente-D e

negociamos com o Concorrente-E apenas a mão-de-obra de transformação. Devido a esse fato tivemos reduções.

ENT: A respeito do FORN-K, ele tinha aspectos, deixando de fora o lado comercial, de logística, qualidade, engenharia que eram bons?

SUP1: Na logística ela tinha problemas. Nós tivemos algumas paradas de fábrica na linha de lavadoras devido a problemas de entrega de material do FORN-K. Mas em relação à engenharia, eles têm um bom suporte técnico, possuem um bom laboratório com técnicos especializados, eles são bons nisso também. Só que por outro lado eles não conseguiram se manter competitivos, além de terem adotado uma política comercial inflexível.

ENT: Eles não conseguiram manter a competitividade em relação ao mercado?

SUP1: Não conseguiram...

ENT: E isso foi a gota d'água..

SUP1: A gota d'água, porque quando se tem um fornecedor que simplesmente implanta os preços sem negociar, é complicado não é? Você não tem nenhum poder de negociação.

ENT: A Electrolux tinha acordos de qualidade e comerciais com o FORN-K?

SUP1: De qualidade sim, mas comerciais não. Soubemos também, através do nosso pessoal de qualidade, que o acordo que eles tinham eles quebraram, recusando se a assumir alguns erros que cometeram. Quando houve uma forte onda de aumento de preços no mercado, eles simplesmente repassaram integralmente esse aumento. Na realidade, eles sempre dominaram o mercado, eles eram monopólio, vamos dizer assim. Eles estavam sozinhos e comercialmente deram uma parada. Assumiram um perfil de autoridade não mais aceitando as solicitações da Electrolux seja por qual aspecto fosse. Porém, depois que entrou o Concorrente-E, depois de lutarmos muito

para que o Concorrente-E desse certo, onde participamos ativamente, passo a passo, do desenvolvimento do Concorrente-E, conseguimos reverter a situação.

ENT: E o Concorrente-E, quando ele começou a fornecer já era um fornecedor preparado a atender as exigências da Electrolux ou teve que ser desenvolvida?

SUP1: Não fizemos nenhum investimento para tornar o Concorrente-E apto a fornecer. O pessoal da qualidade foi lá, verificou o processo de fabricação, repassou o que precisavam melhorar no processo, e o fornecedor (Concorrente-E) soube responder agindo sobre os pontos destacados e hoje tomou espaço que era do FORN-K. Por isso eu não considero o FORN-K um fornecedor estratégico, papel que adotamos durante vários anos, e devido à postura comercial rígida que assumiu deixou de ser. Hoje ele luta muito para poder voltar, mas ela ainda não apresentou preços competitivos.

ENT: OK, bastante interessante este caso que fugiu a regra que vínhamos vendo com os outros fornecedores. Obrigado!