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

LEONARDO DE OLIVEIRA TURANI

O COMPORTAMENTO DE COMPRAS E VENDAS EM RELACIONAMENTOS BUSINESS-TO-BUSINESS:

UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NA DÍADE SIDERURGIA – INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA

BELO HORIZONTE

MAIO / 2008

LEONARDO DE OLIVEIRA TURANI

O COMPORTAMENTO DE COMPRAS E VENDAS EM RELACIONAMENTOS BUSINESS-TO-BUSINESS:
UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NA DÍADE SIDERURGIA – INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA

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

Área de Concentração: Administração.
Linha de pesquisa: Mercadologia e Administração Estratégica.
Campo temático: Marketing Estratégico

Orientador: Prof. Dr. José Edson Lara

BELO HORIZONTE

MAIO / 2008

Turani, Leonardo de Oliveira
T929c O comportamento de compras e vendas em relacionamentos
2008 business-to-business: um estudo de casos múltiplos na díade siderurgia – indústria automobilística brasileira / Leonardo de Oliveira Turani. – 2008. -
268 f. : il., enc.

Orientador: José Edson Lara

Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

1.Marketing de relacionamento - Teses 2.Comportamento do consumidor - Teses 3. Administração - Teses I.Lara, José Edson II.Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração III.Título

CDD: 658.8

Jn06/2008

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

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **LEONARDO DE OLIVEIRA TURANI**, REGISTRO Nº 410/2008. No dia 30 de maio de 2008, às 09:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 13 de maio de 2008, para julgar o trabalho final intitulado "**O Comportamento de Compras e Vendas em Relacionamentos Business to Business: Um Estudo de Casos Múltiplos na Díade Siderurgia - Indústria Automobilística Brasileira**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, área de concentração: **Mercadologia e Administração Estratégica**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. José Edson Lara, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a argüição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

(X) APROVAÇÃO;

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

( ) REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 30 de maio de 2008.

NOMES	ASSINATURAS
Prof. Dr. José Edson Lara ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)	.....
Prof. Dr. Marcelo Bronzo Ladeira (CEPEAD/UFMG)	.....
Prof. Dr. Ronaldo Darwich Camilo (CEFET/MG)	.....

DEDICATÓRIA

Dedico à minha eterna Gisele, todo o esforço feito por mim ao cumprir mais uma etapa de minha caminhada.

Minha amada Gisele, palavras para agradecer seu apoio e incentivo são infinitas. Este passo que dou em minha vida dedico exclusivamente a você pelo amor, carinho e dedicação em todos os momentos, principalmente naqueles em que você soube compreender as minhas ausências perante a ti. O seu companheirismo foi incondicional todas as vezes em que estive envolvido no curso de mestrado, desde a etapa de seleção do curso, ao longo do período letivo, durante a pesquisa em campo, na redação e na defesa da dissertação. Diversos foram os momentos em que durante a "nossa" gravidez, estava eu debruçado sobre livros, cadernos e um computador, dividindo meus pensamentos entre você, nossa Lulukinha e os estudos.

Apesar de toda a correria, noites mal dormidas, preocupações e distanciamentos momentâneos, foi um período em que você me ajudou a crescer como homem, que me vez admirá-la ainda mais e comprovar o quanto amo a família que constituí com você, meu amor!

É por tudo isso que dedico essa vitória a você, Gisele, pelo carinho e dedicação, além do apoio e compreensão nos momentos difíceis e de renúncia.

À minha doce Ana Luiza, inspiração para que eu não desanimasse nunca, para que buscasse sempre o melhor em mim.

Amo vocês, as verdadeiras razões de minhas alegrias!

AGRADECIMENTOS

A DEUS, por todas as oportunidades que esta vida me oferece para minha evolução espiritual.

Aos meus pais, Professores Antônio Turani e Ilse (in memoriam), que foram os primeiros a me incentivarem e a me apoiarem nos estudos, mostrando que o melhor caminho para a evolução do ser humano e o entendimento da ignorância dos homens faz pelos livros.

Ao meu irmão Ricardo e a sua família; ao meu sogro, Sr. Wilson, à minha sogra, D. Angela; aos meus cunhados Diego e Gilson, por possibilitarem, cada um de seu modo, a existência do ambiente familiar que temos hoje.

Ao meu orientador, Professor Dr. José Edson Lara, pelos aconselhamentos, transferência de conhecimentos e apoio incondicional em minhas decisões. A sua referência como profissional se faz presente em minhas atividades como analista de marketing. Com sua sabedoria e experiência acadêmica tem feito o diferencial no ensino de marketing no País. Sou muito grato por compartilhar esta proposta de trabalho que realizei nesses dois anos.

Aos demais Professores do CEPEAD, pela contribuição direta na minha formação, em especial aos professores Dr. Ricardo Veiga e Dr. Marcelo Bronzo, pelas oportunidades que me foram proporcionadas no início de minha investida em tornar-me mestre em Administração.

Ao Engenheiro Sérgio Leite de Andrade, pelo incentivo e apoio na condução desta pesquisa, e ao colega Engenheiro Rinaldo Machado de Almeida, pelos aconselhamentos e sugestões dadas ao longo do curso.

A todos os entrevistados das organizações pesquisadas, pela oportunidade que me foi dada em tomar um pouco do seu tempo para que pudéssemos refletir juntos sobre o relacionamento de compras e vendas nos mercados em que atuam e concretizar os objetivos do trabalho.

Só tão alto o quanto alcanço
posso crescer,
só tão longe quanto exploro
posso chegar,
só na profundidade para que olho
posso ver,
só a medida que sonho
posso ser.

Karen Raun

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo avaliar como a atmosfera relacional existente na díade siderurgia - indústria automobilística no Brasil se forma e qual sua influência no comportamento de compradores e vendedores. Por meio de uma pesquisa exploratória de cunho qualitativo e descritivo em um estudo de multicasos, foram estudados os elementos e as variáveis determinantes e influenciadoras na dinâmica do relacionamento entre fornecedor e comprador das empresas pesquisadas. As organizações que constituíram as três díades do estudo foram selecionadas pelo critério de acessibilidade e conveniência do pesquisador, assim como pelas condições de relacionamento existentes. As entrevistas foram realizadas entre novembro de 2007 e fevereiro de 2008 com os representantes da equipe de atendimento da siderúrgica e da central de compras das montadoras. A abordagem de interação do IMP Group foi adotada como referência teórica e conceitual para basear o modelo analítico proposto pelo pesquisador, a fim de investigar como os episódios e as formas de trocas existentes no relacionamento das díades se formam e como influenciam a atmosfera relacional e a criação de valor para ambos os atores. Além disso, buscou-se avaliar a influência do ambiente de negócios e das estratégias corporativas no modo como as empresas pesquisadas se relacionam. Foi possível identificar: a) a estrutura de mercado (oferta versus demanda) e o sistema social da organização (políticas organizacionais), bem como a estrutura centralizadora e os aspectos culturais específicos das organizações influenciam as estratégias corporativas de compradores e vendedores; b) as atitudes e experiências dos indivíduos, associadas às estratégias corporativas, determinam as formas e os episódios de trocas de curto prazo; c) os episódios de trocas formam, no longo prazo, uma atmosfera relacional caracterizada pelos elementos: transparência, interdependência, proximidade cultural, proximidade social, cooperação, conflitos, barganha, comprometimento e confiança; e d) a atmosfera relacional estabelecida condiciona as organizações a aferirem benefícios financeiros, de custos e de inovação ao longo do tempo.

Palavras-chave: Comportamento de compras organizacionais. Relacionamentos organizacionais. Abordagem de interação. Siderurgia. Indústria automobilística.

ABSTRACTS

That research aims to evaluate as the relational atmosphere existent in the díade Brazilian steel works and automobile industry is formed and to influence the buyers' and salespersons' behavior in those industrial markets. For that, it was studied the elements and the determinants variables in the relationship's dynamics between supplier and buyer of the researched companies, through an exploratory, qualitative and descriptive among in a multicasos study. The buyers and the supplier companies that constituted the three dyads of the study were selected by the accessibility criterion and the researcher's convenience, and also for the existent relationship conditions. The interviews were carried out in November, 2007 and February, 2008, focusing on the representatives people of the Marketing team of the steel plant and of the headquarters of purchases of the assemblers. The approach of interaction of IMP Group was adopted as theoretical model of reference to base the analytic model proposed by the researcher, in order to investigate as the episodes and forms of changes existents in the dyads' relationships are formed and influence the relational atmosphere and the creation of value for both actors. Besides, it was looked for to evaluate the influence of the atmosphere of businesses and of the corporate strategies in the determination in the way with the companies link and which the possible influences in the determination of the characteristic elements of the relational atmosphere. It was possible to identify as conclusions: a) the market structure (offer versus demand) and the social system of the organization (organization political), as well as the centralizing structure and specific cultural aspects of the organizations influence the buyers' corporate strategies and salespeople; a) the attitudes and the individuals' experiences, associated to the corporate strategies determine the forms and the episodes of changes of short period; c) the episodes of changes will form to the long period an relational atmosphere characterized by the elements: transparency, interdependence, cultural proximity, social intimacy, cooperation, conflicts, it bargains, commitment and trust; and d) the relational atmosphere established conditions to the organizations obtain financial, costs and innovations benefits along the time.

Word-key: Organizational buyer behavior. Organizational relationships. Interaction approach. Steel industry. Automobile industry.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Indicadores da siderurgia brasileira entre 1997 – 2006..... 113
Tabela 2 – Evolução das vendas internas de produtos siderúrgicos no Brasil nos segmentos de aços longos e planos entre 2002 – 2006..... 113
Tabela 3 – Evolução do consumo de aço pelas montadoras de automóveis entre 2002 – 2006..... 131
Tabela 4 – Histórico de produção da Montadora Alfa no Brasil entre 1976 – 2006..... 133
Tabela 5 – Histórico de produção da Montadora Beta no Brasil entre 1997 – 2006..... 136
Tabela 6 – Histórico de produção da Montadora Gama no Brasil entre 1959 – 2006..... 140
Tabela 7 – Evolução das notas da pesquisa de satisfação da Montadora Alfa 183
Tabela 8 – Evolução das notas da pesquisa de satisfação da Montadora Beta 199
Tabela 9 – Evolução das notas da pesquisa de satisfação da Montadora Gama 213

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação dos bens industriais..... 33
Quadro 2 – Classificação dos modelos de comportamento de compras industriais..... 47
Quadro 3 – Principais fatores que afetam as decisões de compras organizacionais..... 49
Quadro 4 – Determinantes da confiança e do comprometimento nos relacionamentos organizacionais..... 60
Quadro 5 – Perspectivas analíticas do modelo de interação do IMP Group..... 71
Quadro 6 – Diferenças das perspectivas tradicional e de parcerias no relacionamento fornecedor – cliente..... 83
Quadro 7 – Benefícios potenciais da criação de valor advindo de um relacionamento diádico..... 89
Quadro 8 – Etapas de codificação e de categorização..... 104
Quadro 9 – Categorias analisadas na pesquisa..... 105
Quadro 10 – Unidades de observação do presente estudo..... 109
Quadro 11 – Principais eventos sociais entre a Siderúrgica Delta e a Montadora Alfa... 164
Quadro 12 – Principais eventos sociais entre a Siderúrgica Delta e a Montadora Beta... 172
Quadro 13 – Principais eventos sociais entre a Siderúrgica Delta e a Montadora Gama. 179
Quadro 14 – Sistematização dos resultados da categoria Ambiente de negócios..... 232
Quadro 15 – Sistematização dos resultados da categoria Estratégias corporativas..... 233
Quadro 16 – Sistematização dos resultados da categoria Episódios e formas de trocas.. 234
Quadro 17 – Sistematização dos resultados da categoria Atmosfera relacional..... 236
Quadro 18 – Sistematização dos resultados da categoria Criação de valor (benefícios do relacionamento)..... 238

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de desenvolvimento de compras e caminhos para economizar custos e aumentar receitas..... 35
Figura 2 – Continuum de evolução dos relacionamentos de marketing..... 56
Figura 3 – O modelo de interação do IMP Group..... 70
Figura 4 – A estrutura da cadeia de suprimentos da indústria automobilística – principais produtos e componentes..... 82
Figura 5 – Modelagem teórico-analítica proposta para a pesquisa..... 91
Figura 6 – Organização da análise de conteúdo..... 102
Figura 7 – Fluxograma do fornecimento de aço da Siderúrgica Delta para a Montadora Alfa..... 148
Figura 8 – Fluxograma do fornecimento de aço da Siderúrgica Delta para a Montadora Beta..... 153
Figura 9 – Fluxograma do fornecimento de aço da Siderúrgica Delta para a Montadora Gama..... 157
Figura 10 – Modelo analítico resultante da pesquisa..... 251
Figura 11 – Diagrama esquemático do comportamento de compras e vendas em relacionamentos organizacionais resultante da pesquisa..... 252

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do market share da Siderúrgica Delta entre 2003 - 2007..... 116
Gráfico 2 – Mix de produtos comercializados no Brasil pela Siderúrgica Delta em 2007..... 117
Gráfico 3 – Mix de produtos comercializados pela Siderúrgica Delta para as montadoras em 2007..... 118
Gráfico 4 – Evolução do faturamento da indústria automobilística brasileira entre 1996 - 2006..... 127
Gráfico 5 – Evolução da produção de autoveículos no Brasil entre 1997 - 2006..... 128
Gráfico 6 – Evolução do fornecimento de aço da Siderúrgica Delta para a Montadora Alfa entre 2002 - 2007..... 147
Gráfico 7 – Evolução do fornecimento de aço da Siderúrgica Delta para a Montadora Beta entre 2002 - 2007..... 151
Gráfico 8 – Evolução do fornecimento de aço da Siderúrgica Delta para a Montadora Gama entre 2002 - 2007..... 156

LISTA DE SIGLAS

B2B	Business to business
TI	Tecnologia da Informação
TQC	Total Quality Management
JIT	Just in time
IBS	Instituto Brasileiro de Siderurgia
ANFAVEA	Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores
ULSAB	Ultra Light Steel Automotive Body
PCP	Planejamento e controle da produção
IMP Group	Industrial Marketing and Purchasing Group

SUMÁRIO

RESUMO..... 9
ABSTRACTS..... 10
LISTA DE TABELAS..... 11
LISTA DE QUADROS..... 12
LISTA DE FIGURAS..... 13
LISTA DE GRÁFICOS..... 14
LISTA DE SIGLAS..... 15
1. INTRODUÇÃO..... 18
1.1 Justificativa e relevância..... 20
1.2 Problema de pesquisa..... 25
1.3 Premissas..... 26
1.4 Objetivos..... 27
1.4.1 Objetivo geral..... 27
1.4.2 Objetivos específicos..... 28
1.5 Contribuições da pesquisa..... 28
2. MARCO TEÓRICO E CONCEITUAL..... 31
2.1 O marketing B2B e as perspectivas do comprador organizacional..... 31
2.1.1 A nova face da função *procurement*..... 36
2.2 O comportamento de compras organizacionais..... 38
2.2.1 As unidades, situações e estágios das compras industriais..... 40
2.2.2 Os modelos teóricos sobre o comportamento de compras organizacionais 46
2.2.3 O futuro dos estudos sobre o comportamento de compras organizacionais 53
2.3 As compras com base nos relacionamentos organizacionais..... 58
2.3.1 Os modelos teóricos sobre relacionamentos organizacionais..... 61
2.3.2 A abordagem da interação do IMP Group..... 66
2.4 Conceitos teóricos básicos para a pesquisa..... 78
2.5 Modelo teórico-analítico proposto para a pesquisa..... 90
3. METODOLOGIA..... 92
3.1 Método de pesquisa..... 93
3.2 Instrumentos de pesquisa..... 95
3.3 Tratamento dos dados..... 99
3.4 Suposições da pesquisa..... 106

3.5 Unidades de análise..... 107
3.6 Unidades de observação..... 108
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS..... 110
4.1 Caracterização da indústria e das empresas pesquisadas..... 111
4.1.1 A siderurgia brasileira de aços planos..... 111
4.1.1.1 Siderúrgica Delta..... 115
4.1.2 A indústria automobilística brasileira – segmento de autoveículos..... 124
4.1.2.1 Montadora Alfa..... 131
4.1.2.2 Montadora Beta..... 135
4.1.2.3 Montadora Gama..... 138
4.2 Descrição do comportamento de compras e vendas nos relacionamentos organizacionais..... 144
4.2.1 Caracterização do ambiente de negócios e das estratégias corporativas das unidades de análise..... 144
4.2.2 Principais episódios e formas de trocas..... 158
4.2.3 Atmosfera relacional – Principais elementos, fatores condicionantes e suas influências no relacionamento..... 182
4.2.4 Criação de valor advindo dos benefícios do relacionamento..... 224
4.3 Sistematização dos resultados..... 231
4.4 Considerações finais..... 239
5. MODELO ANALÍTICO RESULTANTE DA PESQUISA..... 250
6. CONCLUSÃO..... 253
REFERÊNCIAS 258
APÊNDICE 1 - Roteiro de entrevistas com compradores..... 265
APÊNDICE 2 - Roteiro de entrevistas com fornecedor..... 267

1. INTRODUÇÃO

Quando, em agosto de 1956, o então presidente da República, Juscelino Kubitschek, formalizou a criação do Grupo Executivo da Indústria Automobilística, com o objetivo de estimular a fabricação local de automóveis, e não somente a montagem de veículos, certamente não se imaginaria o quanto essa iniciativa iria impactar os negócios organizacionais e a economia do País.

Passados cerca de cinqüenta anos, o complexo industrial automotivo brasileiro, com capacidade instalada para uma produção anual de 3,8 milhões de autoveículos, por intermédio de 17 montadoras, reconhecido mundialmente pela solidez, competência e qualidade tecnológica de processos e produtos, teve sua evolução acompanhada pelo crescimento e ascensão de uma indústria parceira de negócios, considerada símbolo da velha economia em uma época de avanço das empresas de tecnologia nos principais mercados de capitais, porém de caráter estratégico para a economia nacional: a siderurgia brasileira.

Instalada no país na década de 1940, a indústria siderúrgica [(1)], notadamente as produtoras de aços planos de elevada capacidade operacional, consolidaram-se como fornecedora de peso na cadeia automotiva na década de 1960, em virtude, principalmente, da oferta local de um insumo com qualidade e custos competitivos, fundamental para a confecção dos componentes estruturais automotivos: as chapas finas de aço laminadas a quente e a frio.

[1] De acordo com o IBS, a indústria siderúrgica brasileira, classificada em produtores de aços planos, longos e trefilados, teve seu início de operação em 1942 pela Cofavi (Cia. Ferro e Aço de Vitória). As siderúrgicas de aços planos, foco desta pesquisa, atualmente, estão representadas por 4 grandes grupos: Sistema Usiminas (Usiminas e Cosipa), Arcelor Mittal do Brasil (Acesita e CST), Gerdau-Açominas e CSN. Comercializam placas, chapas e bobinas não revestidas, chapas e bobinas revestidas e chapas e bobinas especiais.

Atualmente, responsáveis por cerca de 20% do superávit da balança comercial brasileira (MDIC/SECEX, 2007), o setor automobilístico [(2)] e a siderurgia de aços planos encontram-se num cenário cada vez mais evidente de competição em nível global. Os valores envolvidos nas negociações de compra e venda direta do insumo metálico aço pelas montadoras de automóveis no país superam R$ 4,0 bilhões anuais, de acordo com fontes da siderurgia.

Associados aos volumes expressivos de compras de aço realizadas pelo segmento automotivo, existem fatores preponderantes que tornam este insumo estratégico para as montadoras, devido ao seu impacto na configuração atual dos processos de fabricação de veículos, criando certa dependência desse material como componente básico estrutural e na evolução tecnológica dos automóveis.

Ao longo dos anos, as diversas modificações no design e no conforto dos automóveis, a diminuição de peso das carrocerias com o intuito de possibilitar economias de combustível, assim como o aumento da rigidez das estruturas metálicas que compõem um veículo, quesito adicional de segurança e durabilidade, devem-se aos esforços mútuos da siderurgia brasileira de aços planos e das montadoras de automóveis em sua busca por soluções inovadoras tanto no nível de componentes e insumos quanto em engenharia de processos. O propósito é ofertar automóveis com alta tecnologia e custos compatíveis, aliado à sustentabilidade ao meio ambiente para os mercados consumidores interno e externo.

Diante desse contexto, torna-se de suma importância para a academia e para os atores envolvidos aprofundar o conhecimento sobre o ambiente relacional entre a siderurgia de aços

[2] De acordo com a Anfavea, a indústria automobilística brasileira está segmentada em Autoveículos, Máquinas agrícolas automotrizes, Autopeças e Motores e componentes. No presente estudo, são abordados somente dados referentes ao segmento Autoveículos, representado pelas empresas montadoras de automóveis, comerciais leves, caminhões e ônibus.

planos e a indústria automobilística brasileira, com foco nas atividades de vendas e compras, a fim de entender os seus elementos determinantes e sua influência nos negócios das empresas desses dois ramos de atividade econômica.

A análise do comportamento de compradores e vendedores em mercados industriais, mais especificamente na díade siderurgia de aços planos - indústria automobilística no Brasil torna-se mais desafiadora em função do perfil dessas indústrias e de sua natureza de troca, representada por certo grau de dependência de suprimento da matéria-prima aço pela indústria automotiva, e, em contrapartida, pela defesa da siderurgia em manter seu produto como material of choice em relação aos produtos sucedâneos.

1.1 - Justificativa e relevância

Os mercados industriais têm se caracterizado cada vez mais pela competição, pelas fusões e aquisições entre concorrentes, pelo uso contínuo e aprimorado da tecnologia da informação e pelas mudanças rápidas e descontínuas tanto no macro quanto no micro ambiente das organizações. A busca pela vantagem competitiva tem levado as empresas, principalmente as do segmento automobilístico, a reconhecerem a importância que as áreas de suprimentos e suas atividades correlacionadas podem proporcionar aos resultados operacionais das organizações.

Diante dessa perspectiva, passa a ser de grande interesse o aprimoramento do entendimento do comportamento do comprador industrial, principalmente nos fatores que afetam as decisões de compras organizacionais. Para entender o comportamento de compra organizacional, é essencial esclarecer os aspectos principais que caracterizam os mercados

industriais e seus mecanismos empresariais. Esses mercados são caracterizados por interação, dependência mútua, comprometimento e confiança, com o objetivo fundamental de obter benefícios de valor para seus negócios. As negociações são comuns e o seu sucesso, muitas vezes, é determinado pela habilidade dos indivíduos no gerenciamento dos relacionamentos fornecedor - cliente durante períodos de tempo consideráveis.

Não é importante entender apenas os fatores que afetam as decisões de compras, mas também os relacionamentos entre os indivíduos e a natureza daquilo que é trocado. Com isso, a atenção passa a centrar-se nos processos que são mais importantes em aspectos de curto e de longo prazo de uma decisão de compra; ou seja, nos relacionamentos pessoais e no grau de proximidade (atmosfera relacional) que evolui entre comprador e vendedor.

No contexto do marketing industrial, alguns ramos de atividades tradicionais e de relevância na economia brasileira como a siderurgia e a indústria automobilística, mostram ao longo de sua trajetória no País, que a sustentabilidade de suas vantagens competitivas se deve, em grande parte, ao resultado do gerenciamento da cadeia de suprimentos, principalmente na procura por melhores fontes de insumos e materiais a custos totais mais baixos (ARKADER, 1999; SCARVADA e HAMACHER, 2001).

Durante a evolução da indústria automotiva mundial, os componentes metálicos têm-se constituído na classe de materiais mais utilizada pelos fabricantes de automóveis, representando, atualmente, cerca de 70% do mix de materiais utilizados por essa indústria, de acordo com estudos realizados pela Fiat SpA. Nesse mix de materiais metálicos, os aços planos representam 50%, configurando-se como principal insumo adquirido pelo setor automobilístico.

A importância do metal aço para o segmento automotivo reside no fato de esta matéria-prima representar cerca de 10% do preço final do veículo, segundo estudos elaborados pelo Instituto de Pesquisas tecnológicas da USP, juntamente com o IBS. Trata-se de um componente essencial para a construção da estrutura dos automóveis, principal responsável pela determinação do peso do veículo, pela segurança dos passageiros e pelo design inovador.

Em virtude de o aço ter grande representatividade na base de suprimentos da cadeia automotiva, seja direta ou indiretamente, e de a atualização tecnológica da produção deste material metálico, assim como de suas características técnicas, estar intimamente ligada à evolução das necessidades da indústria automobilística, diversas iniciativas têm sido tomadas pela siderurgia e pelas montadoras de automóveis na busca pela eficiência operacional e tecnológica.

À medida que o consenso em torno da redução de emissões de gases que causam o efeito-estufa se estabelece em todos os setores e países do mundo, as empresas siderúrgicas mundiais inovam na aplicação do aço no segmento automobilístico, visando reduzir essas emissões, ao mesmo tempo em que oferecem um transporte seguro e acessível a uma sociedade mundial em trânsito cada vez maior.

Nesse contexto de preocupação com a sustentabilidade do meio ambiente, o grupo automotivo do International Iron and Steel Institute (IISI), WorldAutoSteel, anunciou, em 2007, o projeto "Veículos do Futuro em Aço", durante a Convenção das Nações Unidas sobre Mudança do Clima, realizada em Bali, na Indonésia. O programa "Veículos do Futuro em Aço" tem por objetivo desenvolver conceitos de chassi veicular em aço que atendem trens propulsores alternativos, por exemplo, sistemas híbridos avançados, elétricos e de células de combustível,

que serão destinados aos automóveis do futuro, os quais reduzirão as emissões de gases nocivos à camada atmosférica durante toda sua vida útil.

O programa “Veículos do Futuro em Aço” é o quinto de uma série de projetos de pesquisa colaborativa sobre aço automotivo. Os quatro anteriores UltraLight Steel Auto Body (ULSAB), UltraLight Steel Auto Closures (ULSAC), UltraLight Steel Auto Suspensions (ULSAS) e UltraLight Steel Auto Body - Advanced Vehicle Concepts (ULSAB-AVC) representaram mais de 60 milhões de dólares de investimento feito pelas maiores siderúrgicas do mundo na última década a fim de demonstrar o uso dos novos níveis de aço, técnicas de projeto e tecnologias de fabricação destinados a estruturas veiculares leves.

Esses projetos de pesquisa colaborativa ilustram, cada um, o uso da classe de aço Advanced High-Strength Steel (AHSS) em diversas aplicações, que reduzem significativamente o peso do veículo, ao mesmo tempo em que aumenta sua segurança e melhoram o seu desempenho, mantendo a possibilidade de fabricação a baixo custo. Trata-se de uma revolução na aplicação de aços nos chassis automotivos, ao demonstrarem projetos veiculares em aço inovadores. A aplicação dessas descobertas feitas nas pesquisas é perceptível mundialmente em muitos veículos que estão nas ruas e estradas da atualidade (WORLDAUTOSTEEL, 2007).

Todas essas iniciativas vão ao encontro das tendências atuais do setor automobilístico mundial. De acordo com o vice-presidente da Honda do Brasil, Kazuo Nozawa, um dos fatores determinantes da inserção da indústria automobilística brasileira no cenário internacional será a conscientização cada vez maior quanto aos aspectos ambientais e ao desenvolvimento de tecnologias voltadas para o aumento de segurança em todos os sentidos (ANFAVEA, 2007).

A assertiva de Nozawa coincide com a diretiva européia 2003/102/EC, que define os critérios a serem respeitados para assegurar a segurança de pedestres em caso de atropelamentos, em vigor desde 2005, que passará a ser mais rigorosa a partir de 2010. Esses critérios representam uma verdadeira revolução no design dos capôs do futuro, que tendem a utilizar classe de materiais inovadores de altíssimo limite elástico. Esse movimento de reforço de segurança para pedestres no continente europeu tende a influenciar diretamente as plataformas dos modelos de veículos produzidos no Brasil, que cada vez mais utilizam o conceito global.

Diante desse contexto, no qual a questão da segurança e a da ergonomia se consolidam como fatores determinantes para projetistas e também na decisão do consumidor final, os aços de última geração têm se mostrado bem adequados na eficiência de absorção de impacto, na redução do peso dos veículos e na diminuição do consumo de combustível/km rodado e emissão de CO_2. Trata-se do resultado dos intensos trabalhos em conjunto realizados pelas siderúrgicas e montadoras de automóveis na busca de melhores soluções para seus produtos.

Nesse ambiente de relacionamento organizacional, como o siderúrgico-automobilístico, a interação, os investimentos específicos, a cooperação e a proximidade entre as organizações são vistos como elementos marcantes e como variáveis determinantes em relação ao modo como as organizações se relacionam entre si e ao sucesso desses relacionamentos (METCALF et al., 1992; NIELSON, 1998). Sheth et al., (2001) complementam enfatizando que elementos como confiança e comprometimento são a base de sustentação de qualquer relacionamento organizacional.

Alguns questionamentos fazem-se pertinentes para um maior esclarecimento do papel dos relacionamentos industriais na obtenção e consolidação das vantagens competitivas sustentáveis dessas organizações:

- Até que ponto os resultados nos negócios das empresas automobilísticas e siderúrgicas advêm dos processos de interação entre seus compradores e vendedores?
- Quais são as influências do ambiente de negócios e das estratégias corporativas nos relacionamentos entre os compradores e vendedores?
- Essas organizações consideram os processos de interação ao longo do tempo uma premissa de eficácia de compras e marketing?
- Quais são os impactos dos relacionamentos organizacionais nos processos produtivos, nas estratégias comerciais, nos avanços tecnológicos, nas reestruturações operacionais e na fidelidade das empresas que representam esses dois ramos de atividade econômica?

A possibilidade de identificar e analisar qualitativamente como os comportamentos de compra das montadoras brasileiras de automóveis e de venda das siderúrgicas nacionais de aços planos influenciam e são influenciados pela atmosfera relacional, bem como de apurar quais são os valores criados por suas interações, sinaliza um contexto empírico relevante, a ser pesquisado para uma melhor compreensão do fenômeno de relacionamentos organizacionais na perspectiva dos mercados B2B no país.

1.2 - Problema de pesquisa

Como propósito principal da presente pesquisa, buscou-se investigar, a partir das estratégias corporativas e dos episódios de trocas entre a siderurgia brasileira de aços planos e a indústria automobilística nacional do segmento automóvel, como a atmosfera relacional se desenvolve

e influencia a formação de elementos precursores na obtenção de benefícios de valor para a díade.

Desse propósito, deriva a seguinte pergunta de pesquisa:

A partir dos episódios de trocas e das estratégias corporativas estabelecidas, como se desenvolve a atmosfera relacional entre os compradores da indústria automobilística e os vendedores da siderurgia brasileira de aços planos, quais são seus principais elementos constituintes e como estes propiciam a criação de valor para essas empresas?

1.3 - Premissas

Para a realização deste estudo, parte-se do pressuposto de que as interações entre as organizações e os elementos determinantes da atmosfera relacional, com seus efeitos, influenciam o comportamento dos compradores e vendedores nos relacionamentos entre a siderurgia brasileira e a indústria automobilística (FORD e HAKÄNSSON, 2005).

Além disso, considera-se que:

Premissa 1: As compras de insumos e componentes metálicos realizadas pelas montadoras brasileiras de automóveis são contextualizadas por relacionamentos de longo prazo com seus principais fornecedores, dentre os quais a siderurgia brasileira de aços planos.

Premissa 2: Os compradores da indústria automobilística e os vendedores da siderurgia brasileira de aços planos se interagem por meio de vários episódios de trocas que, aliados às

estratégias corporativas e ao ambiente da cadeia de negócios, no longo prazo, formam uma atmosfera relacional, composta por elementos necessários para a criação de benefícios de valor para ambos atores da díade.

1.4 - Objetivos

Com o intuito de proceder à organização desta dissertação, no sentido de nortear e delimitar o escopo de pesquisa, hierarquizaram-se os objetivos em "geral" e "específicos". Também, estabeleceram-se questões básicas a serem respondidas, para que os objetivos pudessem serem alcançados em sua plenitude.

1.4.1 - Objetivo geral

Explicitar como a atmosfera relacional se forma e influencia os relacionamentos de compradores e vendedores na díade indústria siderúrgica de aços planos - indústria automobilística, a partir de um estudo exploratório e descritivo em três casos relevantes no contexto brasileiro.

Pretende-se, portanto, contribuir para o avanço científico da área de marketing industrial no País, bem como para a melhoria contínua dos negócios da cadeia siderurgia - indústria automotiva brasileira, a partir da caracterização do relacionamento organizacional desses dois ramos de atividade econômica.

1.4.2 - Objetivos específicos

Como objetivos específicos, essa pesquisa busca:

1. Identificar o ambiente de negócios existentes na díade pesquisada que suportam aspectos relacionais de transação;
2. Descrever como as estratégias corporativas comerciais e de suprimentos são estabelecidas e influenciam os episódios de interação entre empresas dos segmentos siderúrgico e automobilístico brasileiros;
3. Identificar e analisar como ocorrem os principais episódios e elementos de trocas no relacionamento entre empresas dos segmentos siderúrgico e automobilístico brasileiros;
4. Identificar e analisar os principais elementos constituintes da atmosfera relacional, a maneira como se formam e se interagem, a partir das interações entre as organizações pesquisadas;
5. Identificar e descrever os valores criados resultantes da atmosfera relacional estabelecida entre a siderurgia e a indústria automobilística brasileira;
6. Descrever o contexto do relacionamento dos casos pesquisados por meio de um modelo analítico resultante;
7. Identificar recomendações para estudos futuros sobre relacionamentos organizacionais;

1.5 - Contribuições da pesquisa

Esta pesquisa encontra-se inserida na área da Administração denominada “Mercadologia e Administração Estratégica”, mais especificamente no eixo temático do “Comportamento de Compras Organizacionais” e “Relacionamentos em Mercados Industriais”, já que o foco desta

investigação empírica consiste em entender o comportamento de compradores e vendedores em relacionamentos nos mercados B2B.

O presente estudo tem como pretensão contribuir para a elucidação dos fenômenos "Marketing de Relacionamento" e "Marketing Reverso" no contexto dos mercados industriais, aflorando o conhecimento sobre relacionamentos interorganizacionais no âmbito dos compradores e vendedores, em que existem lacunas em pesquisas empíricas no contexto brasileiro, principalmente em relação à perspectiva da díade em redes organizacionais. De acordo com Pereira e Luce (2006), na literatura nacional é predominante a ênfase dada à visão do cliente, em detrimento do fornecedor ou de ambos simultaneamente, nos estudos sobre relacionamentos em mercados B2B.

A partir das respostas às questões colocadas, pretende-se esclarecer melhor os aspectos importantes do estudo sobre relacionamentos nos mercados industriais, adaptando o modelo de interação diádico do IMP Group (HAKÄNSSON, 1982) à realidade das empresas pesquisadas, a fim de verificar sua explicação, contribuindo para sua consolidação e aplicabilidade no contexto brasileiro.

É importante ressaltar que, embora se reconheça a relevância dos estudos de redes no âmbito de relacionamentos interorganizacionais e não apenas de díades, conforme argumentam Hakänsson e Snehota (1995), Achrol et al., (1983) sugerem o uso de díades como unidades de análise, pela sua maior facilidade de operacionalização, com vistas aos desenvolvimentos teóricos e testes empíricos posteriores.

O estudo de uma díade e a interação entre as partes possibilitam um entendimento mais rico dos relacionamentos de trocas do que aquele que foca somente uma das partes individuais e seus ambientes. Além disso, possibilita a exploração da concordância de ambos os atores de um relacionamento sobre os construtos teóricos da literatura de compra organizacionais (WEBSTER, 1992; HAKÄNSSON, 1982; HAKÄNSSON e SNEHOTA, 1995), bem como a exatidão do fenômeno estudado.

Nesse primeiro capítulo, foi apresentada a parte introdutória da dissertação, em que são contextualizados o tema, o problema de pesquisa e suas justificativas, bem como os objetivos gerais e específicos desta investigação, além das contribuições pretendidas pelo estudo.

No segundo capítulo é abordado o marco teórico sobre o qual o trabalho se sustenta, dividido pelos temas "Marketing Industrial", "Comportamento de Compras" e "Relacionamentos Organizacionais", com destaque para a proposição teórica em que esta investigação se baseia, suportada pelas idéias da "Abordagem de interação" do IMP Group.

No terceiro capítulo, são descritos detalhadamente os aspectos metodológicos adotados pelo pesquisador, as unidades de análise e de observação, as técnicas de coleta e de tratamento dos dados, além das limitações inerentes da pesquisa.

No quarto capítulo, têm-se a análise e a interpretação dos dados, momento em que são mostradas as evidências empíricas e um estudo transversal dos três casos estudados.

No quinto capítulo, seguem as conclusões e as considerações finais a respeito da pesquisa. No Apêndice, encontra-se o roteiro de entrevistas para a execução dos estudos de casos.

2. MARCO TEÓRICO E CONCEITUAL

O presente capítulo tem por objetivo apresentar e analisar as contribuições teóricas que fundamentam este estudo, que está dividido em cinco partes. Na primeira, relata-se sobre o marketing B2B e traça uma breve perspectiva das compras organizacionais e suas tendências. Na segunda parte, busca-se o estabelecimento de um amplo conceito sobre o comportamento do comprador organizacional e o futuro dessa escola de pensamento de marketing. Na terceira parte, descrevem-se os relacionamentos organizacionais, seus modelos teóricos e o enfoque na abordagem de interação do IMP *Group,* perspectiva na qual as suposições teóricas básicas irão se delimitar e que são relatadas na quarta parte. Na quinta parte, o pesquisador, enfim, apresenta a modelagem analítica proposta para a presente pesquisa.

2.1 - O marketing B2B e as perspectivas do comprador organizacional

O interesse pelos estudos sobre marketing B2B, advém, principalmente, da década de 1970, em função, dentre outros fatores, da representatividade que os mercados industriais têm nos volumes de transações financeiras que ocorrem dentro e entre países. Grandes conglomerados industriais, como GM, GE e IBM, gastam milhões de dólares/dia na aquisição de insumos e suprimentos necessários à operação de seus negócios (PORTER, 1997). Nessa perspectiva, os valores de transação dos mercados industriais são considerados bem mais intensos em relação aos valores envolvidos nos mercados de consumo.

Hutt e Speh (2002, p. 34) definem mercados organizacionais como “mercados para produtos e serviços, locais ou internacionais, adquiridos por empresas, órgãos governamentais e instituições para incorporação, consumo, uso ou para revenda”.

Ao abordar o tema sobre marketing industrial, ou *business-to-business*, é importante descrever suas características básicas, bem como suas peculiaridades, em comparação com o marketing de consumo.

Como característica elementar do marketing *business-to-business,* as empresas adquirem bens industriais para compor ou facilitar o processo de produção ou para usá-los como componentes na produção de outros bens e serviços. De certa maneira difere do marketing de consumo no que tange ao tipo de cliente e à forma como o cliente utiliza o produto (WILSON, 2000).

A análise dos mercados industriais passa pela compreensão de outras características, como a natureza da demanda dos mercados, o comportamento dos compradores, as influências ambientais, as estratégias de mercado e as relações entre compradores e vendedores (WEBSTER e WIND, 1972).

As estratégias de marketing B2B diferem-se, em parte, das estratégias de marketing de bens de consumo, na relativa ênfase que dá a certos elementos do composto mercadológico. Há diferenças também em relação ao processo de compras organizacionais, aos papéis desempenhados pelos membros das organizações (SHETH, 1973; WILSON, 2000) e aos relacionamentos mais estreitos e duradouros no ambiente industrial (HAKÄNSSON, 1982).

Em relação ao mercado, as empresas comerciais podem ser categorizadas conforme a classificação de Hutt e Speh (2002) em: usuárias, produtores originais de equipamentos; vendedores e distribuidores. Essas três categorias não são excludentes, pois, basicamente, atuam voltadas para a utilização da mercadoria para o cliente. O entendimento dos critérios de

compras que um cliente comercial utiliza para avaliar um produto industrial é antecedido pela classificação apropriada dos clientes comerciais.

Na perspectiva do produto, Kotler (1992) desenvolveu uma classificação de bens industriais baseada no modo como o produto ou serviço entra no processo de produção e na estrutura de custos da empresa, cuja taxonomia é descrita no Quadro 1.

QUADRO 1 - Classificação dos bens industriais

Categorias	Tipos de produtos	Características de custos
Produtos de composição	Matéria-prima, materiais, peças manufaturadas.	Custo é um item de despesa alocado no processo de produção.
Produtos de Fundação	Instalações, equipamentos e acessórios.	Parte do custo é alocado como despesa de depreciação.
Produtos Facilitadores	Suprimentos e serviços.	Não faz parte do processo, nem compõe o produto final.

Fonte: Adaptado de Kotler (1992)

As empresas, independente de suas características organizacionais, compram materiais, suprimentos, equipamentos e serviços necessários às operações de seus negócios. Na média, mais da metade do valor recebido nas vendas de produtos manufaturados é gasta em materiais de suprimentos, serviços e equipamentos necessários para produzir os bens (BAILY et al.., 2000).

O aumento drástico da concorrência em bases mundiais induziu à procura por melhor qualidade e desempenho superior de produtos, gerando mudanças significativas na abordagem de compras e vendas de muitas indústrias, com o intuito de assegurar vantagem competitiva nesse ambiente desafiador (HUTT e SPEH, 2002), tais como:

- desenvolvimento de ligações mais próximas e colaborativas entre clientes e fornecedores com foco no longo prazo;
- proximidade do fornecedor para a viabilização de entregas JIT e para facilitar as relações de trabalho, visando à melhoria da qualidade do produto e do serviço na cadeia de suprimentos;
- tendência de gastos expressivos (80–85% do orçamento de compras), com poucos fornecedores;
- segmentação do mercado e por contas individuais, com oferta de pacotes de produtos e serviços sob medida pelos fornecedores parceiros;

Baily et al. (2000) argumentam que as empresas estão reconhecendo cada vez mais a importância das atividades de compras nos resultados de lucratividade das organizações, em função do impacto das economias geradas por essa área nas receitas anuais. Isso se deve principalmente à crescente representatividade dos componentes e das matérias-primas sobre os custos dos produtos.

Diante desse contexto, os departamentos de compras das organizações assumem um papel central no que tange a: proteção dos custos da empresa, melhoria da qualidade dos produtos finais, manutenção dos níveis mínimos de estoque e gerenciamento dos relacionamentos com os fornecedores (SHETH et al., 2001). Para tal, é necessário o entendimento dos fatores que afetam o custo do produto ou serviço na cadeia de suprimentos, como transporte e custos de aquisição de gerenciamento de produtos e serviços, qualidade, confiança e outros atributos de um produto considerando seu ciclo de vida e o valor de um produto ou serviço para a empresa e seus clientes.

Anderson e Katz (1998) sugerem que as empresas utilizem diferentes níveis de desenvolvimento de compras, com estratégias que conduzem a caminhos diversos de redução de custos e de aumento de receitas, que são representados por comprar por menos, comprar melhor, consumir melhor e vender melhor. A Figura 1 ilustra como essas diversas estratégias podem ser executadas.

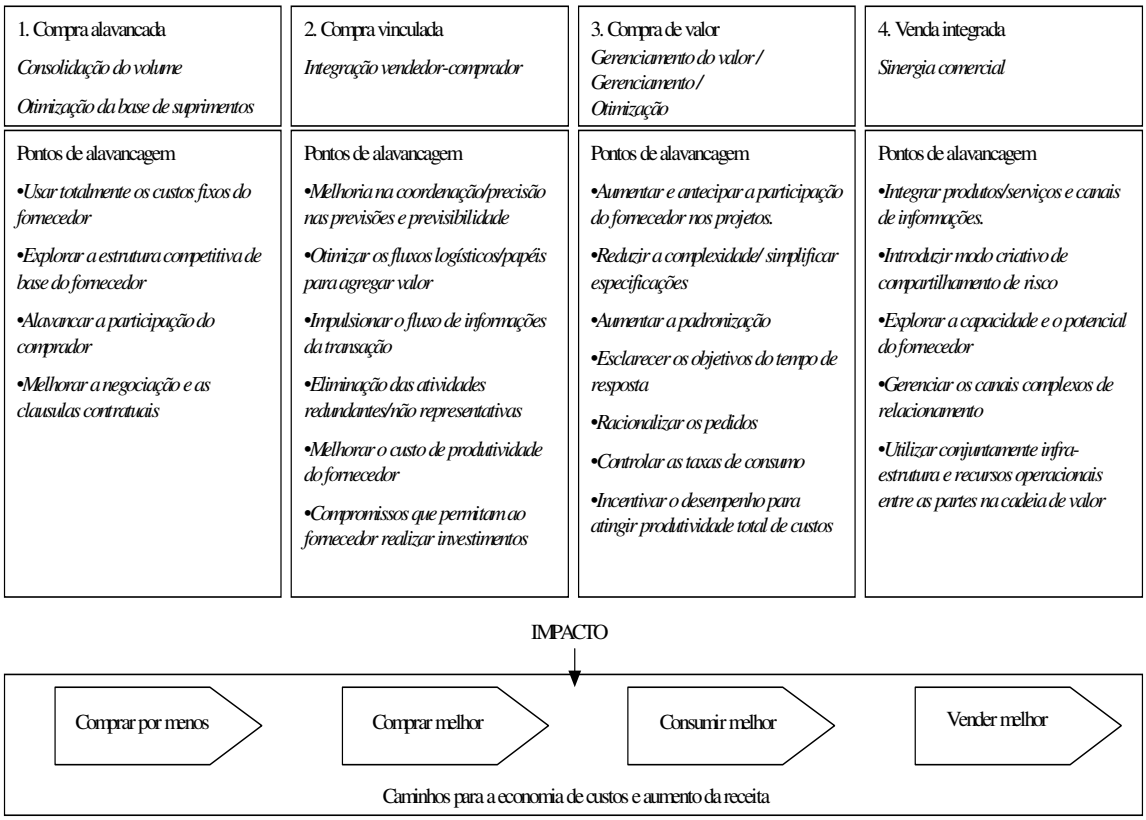

FIGURA 1 – Níveis de desenvolvimento de compras e caminhos para economizar custos / aumentar receitas.
Fonte: Anderson e Katz (1998)

Nesse contexto, Hutt e Speh (2002) abordam a segmentação de compras industriais em categorias distintas, enfatizando o foco nas compras que têm maior impacto na geração de receita ou que apresentam maior risco ao desempenho corporativo. As dimensões do impacto na receita/risco no negócio consideram um nível em que uma categoria de compras pode influenciar as percepções de valor do cliente.

Para fornecedores que representam alto impacto, risco e/ou complexidade de compras, são realizadas avaliações de desempenho, com peso diferente nos atributos ou fatores avaliativos de acordo com a importância relativa (BAILY et al., 2000).

Hutt e Speh (2002) corroboram citando que critérios econômicos assumem importância significativa em muitas decisões de compras industriais, especialmente os custos antecipados associados a compras, armazenamento e uso do produto. Os critérios de desempenho de produto avaliam o quanto o produto pode maximizar o desempenho. Na maioria das vezes, os critérios econômicos aplicam-se a produtos padronizados e os critérios de desempenho são importantes para avaliar produtos complexos ou novas aplicações.

De maneira em geral, o setores de compras industriais confiam em ferramentas como análise de valor para poder tomar suas decisões e utilizam abordagem de peso relativo para avaliar o desempenho dos fornecedores que compõem a cadeia de fornecimento.

2.1.1 - A nova face da função procurement

Cada vez mais o papel estratégico de compras está intimamente ligado à missão e às estratégias corporativas das organizações, que, de acordo com Hutt e Speh (2002), tem a finalidade de aumentar a qualidade dos produtos, acelerar o desenvolvimento de novos produtos, capitalizar novas tecnologias e responder mais rapidamente às mudanças nas expectativas dos clientes.

Baily et al. (2000) salientam que as compras orientadas estrategicamente têm como características: receptividade às informações; sensibilidade à importância dos relacionamentos

de longo prazo com os fornecedores e às questões de preço em relação ao desempenho e assuntos ambientais gerais; e foco na competência dos fornecedores. Nesta perspectiva, os resultados só podem ser obtidos quando se constróem relações estreitas com fornecedores e quando se utilizam tecnologia de informação para alinhamento da cadeia de fornecimento.

Essa orientação estratégica para as funções de compras é derivada de fatores de desenvolvimento, como mudança nos padrões comerciais, intervenções governamentais, busca pela vantagem competitiva, atividades do concorrente, inovação, tecnologia e demanda de mercado, além de fatores internos, como mudanças estruturais, mensuração de desempenho, sistemas integrados e níveis e porcentagens dos gastos em materiais (BAILY et al., 2000).

Analisando o papel de compras nas organizações, Sheth et al. (2001) citam que muitas empresas consideram seus departamentos de compras como “centro de valor”, cuja tarefa calca-se no esforço contínuo para criar valor para a empresa, encontrando fontes de produtos melhores a custos totais mais baixos, com estreito relacionamento com seus fornecedores. A orientação de compras dessas empresas é classificada por esse autor como o comportamento de compras proativo.

Diante desse contexto, é perceptível que a função de compras adquiriu importância na última década, em face dos impactos de suas atividades nos resultados operacionais das organizações, da relação direta com a redução do tempo de desenvolvimento de novos produtos, de sua relação com mercados voláteis e dos gastos expressivos do faturamento com a aquisição de bens e serviços necessários aos negócios.

Baily et al. (2000) argumentam que quanto mais avançada for a atividade de compras, mais provavelmente estará envolvida com as etapas de origem (upstream) e de destino (downstream) da cadeia de suprimentos. Isso se faz necessário quando se adotam conceitos de classe mundial, em que os compradores tornam-se familiarizados com a cadeia total de suprimentos para reduzir custos e desperdícios.

Em face dos novos desafios que a área de Suprimentos e a de Compras das organizações enfrentam no nível de suas funções e de sua inserção nos planejamentos estratégicos das corporações, é importante que se entenda como se dá o comportamento das compras nas organizações.

Nesta primeira seção do referencial teórico, abordam-se questões pertinentes aos mercados industriais e ao papel da área de Suprimento, destacando sua evolução como atividade estratégica dentro das organizações. A próxima seção irá percorrer a teoria acerca do comportamento de compras entre organizações, com o objetivo de ilustrar os fatores determinantes e condicionantes das compras industriais.

2. 2 - O comportamento de compras organizacionais

O entendimento do comportamento do comprador organizacional pode ser visto como um processo de desenvolvimento nos últimos quarenta anos, em um contexto mais amplo da teoria de marketing industrial (SHETH et al., 1988).

Na ótica dos fornecedores, entender a dinâmica do comportamento do comprador organizacional é crucial para identificar os segmentos lucrativos, localizar as influências de

compras nesses segmentos e identificar de forma eficiente e eficaz os compradores industriais detentores de uma oferta que atenda a suas necessidades.

Hutt e Speh (2002) salientam que as compras organizacionais envolvem vários estágios e que a composição da unidade de tomada de decisão varia em cada etapa, à medida que os membros da organização entram e saem do processo de compras.

Sheth et al. (2001) enfatizam que as compras empresariais são caracterizadas por: maior especialização de papéis, maior formalização do processo de compras, maior responsabilidade formal nas decisões, maiores capacidades internas de produção e exigências mais complexas nos níveis operacionais e estratégicos.

Webster e Wind (1972) argumentam que a compra organizacional é um processo multipessoal influenciado pelo comportamento agregado de várias pessoas e pela interação entre elas. Neste processo, as atividades dos indivíduos e da Central de Compras são influenciadas por uma variedade de fatores, alguns dos quais relacionados com a tarefa de comprar (motivações racionais econômicas), e variáveis que não são de tarefa (razões emocionais ou não racionais).

A compreensão do comportamento do comprador organizacional é calcado, basicamente: na identificação dos indivíduos fundamentais que constituem a Central de Compras, nos papéis que desempenham, nos vários fatores que podem influenciar sua constituição, nas principais metas que estão sendo perseguidas, no modo como as situações de compras determinam a composição do centro de compras e nas influências e interações entre os estágios de compras na decisão final (TURNBULL e LEEK, 2005).

2.2.1 - As unidades, situações e estágios das compras industriais

As organizações compram uma gama diversa e, muitas vezes, bastante complexa de bens e serviços, como fatores de insumo para o seu próprio portifólio de produtos e serviços, tais como matérias-prima, componentes, energia, mão-de-obra, maquinaria, materiais de consumo, serviços profissionais, investimentos em capitais e financiamento.

É notório que a natureza e a importância do tipo de produto e serviço que está sendo comprado terão conseqüências significativas para as estruturas, processos e critérios de compra. Entretanto, é importante reconhecer que nenhuma empresa existe isoladamente dos outros participantes do meio industrial. Assim, o sucesso e o fracasso dependem do nível de cooperação da empresa com seus fornecedores e clientes, além das influências dos concorrentes, das agências reguladoras e do governo.

Durante os últimos vinte anos, desenvolveu-se um considerável corpo de conhecimento sobre a estrutura, a dinâmica e os processos dos relacionamentos de negócios e seu gerenciamento. Esses relacionamentos estão no coração da realidade dos mercados empresariais (SHETH, 1996).

A realidade do marketing industrial per se é que fornecedores enfrentam mercados concentrados, nos quais clientes individuais podem ter importância crucial. São agentes ativos, que pesquisam e interagem ativamente com seus fornecedores selecionados e reclamam de seus produtos customizados. Essas interações podem envolver muitas pessoas de funções e níveis diferentes, tanto na empresa fornecedora quanto na cliente (HAKÄNSSON E SNEHOTA, 1995).

Conforme argumentam Hutt e Speh (2002), o processo de compras é moldado por um grande número de forças internas e externas, como mudanças na economia, ações da concorrência, influências tecnológicas, governamentais e legais, e alterações básicas nas prioridades organizacionais. Nessa perspectiva, para cada situação de compras os tomadores de decisões organizacionais dedicam seu tempo diferentemente com o relacionamento com seus fornecedores.

Uma característica importante da compra organizacional é que ela é uma atividade de grupo, usualmente denominada "Central de compras". A composição de uma Central de Compras pode ser organizada em função dos papéis que os indivíduos podem representar (WEBSTER e WIND, 1972; SHETH, 1973; HUTT e SPEH, 2002). Tais papéis podem se sobrepor e variam de acordo com a natureza da compra e do estágio do processo de compra. Uma estrutura básica é descrita por Turnbull e Leek (2005) e Sheth et al. (2001):

a) Elaboradores de políticas – responsável pela confecção das políticas gerais da atividade de compras;
b) Compradores – agente que tem autoridade formal para emitir pedidos de compras, sendo cada vez mais determinante e crítico em relação às decisões estratégicas e operacionais de compras;
c) Usuários – aqueles que realmente utilizam o produto ou serviço, que se preocupam com o desempenho e facilidade de utilização;
d) Tecnólogos – membros cujo conhecimento especializado permite que percebam diferença entre o desempenho dos diversos produtos, cuja preocupação recai sobre os aspectos técnicos;
e) Influenciadores – aqueles que, direta ou indiretamente, influenciam o processo de decisão fornecendo informações e critérios para avaliação de ações de compras;

f) Guardiões – regulador do fluxo de informações desempenhando papel importante na determinação das atitudes dos outros membros da central de compras;
g) Decisores – pessoas que têm autoridade formal de aprovar uma compra.

O papel do agente comprador depende da filosofia da organização em relação à função "compras" sendo, portanto, específico da situação. Ressalta-se que a composição da Central de Compras é influenciada por certas variáveis determinantes.

As variáveis determinantes podem ser descritas como: fatores da empresa, de mercado e da situação de compra. Sheth (1973) sugere que o tamanho da empresa, o grau de centralização e a orientação influenciam a composição da Central de Compras. Turnbull e Leek (2005) salientam que a concentração do mercado, a demanda derivada e os acordos comerciais são fatores mercadológicos determinantes da Central de Compras.

A complexidade técnica do produto, o valor da compra, o risco percebido em conseqüência de falha, a experiência anterior com o produto ou fornecedor e o tipo de compra exercem influência na constituição da Central de Compras (SHETH, 1973). Hutt e Speh (2002) salientam que as pessoas são motivadas por um forte desejo de reduzir os riscos devidos à incerteza sobre o resultado de uma decisão de compra e à magnitude das conseqüências associadas a uma decisão errada.

A situação de compra pode ser classificada conforme taxonomia de situações e padrões de compra proposta por Bunn (1993): compra casual, compra rotineira de baixa prioridade, recompra modificada simples, nova tarefa de julgamento, recompra modificada complexa e nova tarefa estratégica. Robinson et al. (1967) e Sheth et al. (2001) sugerem uma classificação

simplista de situações de compras em: primeira compra, recompra modificada e recompra simples.

Baily et al. (2000) enfatizam que nas organizações em que a função “compras” é vista como estratégica, a área de Compras torna-se cada vez mais presente em todos os tipos de aquisição. Ronchetto et al. (1989) argumentam que o Setor de Compras é dominante nas situações de compras repetitivas, em virtude das experiências técnicas, do conhecimento das dinâmicas do segmento do fornecedor e do seu relacionamento estreito com ele.

As decisões de compras organizacionais não são singulares, mas resultado de uma variedade de estágios que interagem e dos quais depende a decisão final. Os estágios de compras podem ocorrer simultaneamente ou fora de uma seqüência, dependendo da sua situação particular (TURNBULL e LEEK, 2005).

Bunn (1993) ressalta que os Centros de Compras nascem durante o processo de compras em resposta às necessidades de informação de uma situação específica de compras e podem ser um fenômeno organizacional muito complexo, em função dos diversos papéis que seus membros podem executar.

Com relação ao processo decisório no Centro de Compras, Ronchetto et al. (1989) sustentam que indivíduos que tenham interesse pessoal importante na decisão, possuam conhecimento especializado relacionado à escolha em questão e sejam importantes no fluxo de informações relacionadas à decisão tendem a assumir um papel ativo e influenciador.

Um fator já descrito como influenciador na composição do Centro de Compras é o grau de centralização. Hutt e Speh (2002) citam alguns motivos para as organizações centralizarem o processo de compras:

- integração com as estratégias corporativas das estratégias de compras;
- redução de custos;
- em oligopólios podem ser benéficos nas negociações;
- especialização (amplo conhecimento das condições de fornecimento, opções de fornecedor e seus fatores de custo); e
- maior peso em considerações estratégicas com o fornecimento no longo prazo.

Nessa perspectiva, Anderson e Chambers (1985) destacam que o comportamento do comprador industrial é muito influenciado pelo sistema que mede o desempenho da unidade, especifica os produtos adquiridos e pelas práticas gerenciais aceitas. Krapfel (1985) enfatiza que as diferenças entre os compradores centralizados e os usuários locais tendem a gerar conflitos nas organizações compradoras.

O comportamento de compras organizacionais consiste em uma atividade de resolução de problemas e o processo de compra é projetado para atingir metas ou objetivos no nível tanto da organização quanto dos indivíduos (WEBSTER e WIND, 1972).

Todavia, uma variedade de fatores pode intervir entre os objetivos originais e a decisão final de compra. Turnbull e Leek (2005) salientam que um determinante importante do comportamento do comprador é o desejo de simplificar a compra. Sendo assim, em muitas circunstâncias ambos organização e indivíduos, podem estar preocupados em satisfazer suas

necessidades, e não, em maximizar os cursos de ação de seu comportamento, chegando-se a um compromisso entre o cumprimento dos objetivos de compra e a compra propriamente dita.

As percepções individuais, a personalidade, os objetivos profissionais e as funções específicas influenciam o processo de compras industriais (SHETH, 1996; SHETH et al., 2001). As percepções que se têm dos produtos e os critérios de avaliação são diferentes entre os tomadores de decisão organizacional, em razão de suas diferenças na formação educacional, na exposição a fontes e tipos de informação, na interpretação e retenção de informações relevantes (distorção de percepção) e no nível de satisfação com compras passadas (SHETH, 1973).

O que o comprador organizacional escolhe para prestar atenção e entender e reter a informação tem um significado importante para as decisões de compras. Nessa perspectiva, Hutt e Speh (2002) citam processos importantes para a estrutura cognitiva de uma pessoa, como exposição seletiva, atenção seletiva, percepção seletiva e retenção seletiva.

A natureza do processo de compras depende do nível de experiência da organização com problemas de compras similares. Sheth et al. (2001) argumentam que a natureza da compra pode ser definida pela classe de compra, pela importância da decisão em termos do risco percebido e da complexidade do produto e pela pressão de tempo imposta pelos decisores.

A aquisição é, freqüentemente, uma decisão estratégica. Muitas vezes, representa o maior centro de custo da organização, e os riscos associados são altos. Segundo Sheth (1973), os riscos percebidos referem-se à expectativa de que a compra não produza um resultado satisfatório, sendo produto do grau de incerteza quanto a uma escolha errada e da quantia

envolvida. Patton et al. (1986) concluem que quanto maior for o risco percebido, maior será o número de pessoas envolvidas no processo de compras, o que induz ao aumento de conflitos entre os membros dos Centros de Compras.

Quando as expectativas de vários membros do Centro de Compras diferem, surgem os conflitos. Os conflitos podem referir-se ao peso relativo dos critérios de avaliação de fornecedores ou à classificação de diferentes fornecedores com base nesses critérios. Os conflitos podem ser resolvidos pela resolução de problemas, por persuasão, por barganha ou por politicagem (Sheth et al., 2001).

2.2.2 - Os modelos teóricos sobre o comportamento da compra organizacional

As abordagens pioneiras sobre o fenômeno do comportamento de compras organizacionais tiveram seu início na década de 1960. Os modelos iniciais, segundo Webster e Wind (1972), podem ser divididos em três categorias: relativos à tarefa; não relativos à tarefa; e complexos. Os principais conceitos utilizados e os autores de referência para cada categoria desses modelos são mostrados no Quadro 2.

QUADRO 2 – Classificação dos modelos de comportamento de compras industriais

Modelos	**Conceitos fundamentais**	**Autores**
Relativos à tarefa	Baseados na visão de que o desejo por resultados ótimos e racionais é o determinante do comportamento. Concentram-se nos conceitos de menor custo total, escolha restrita, economia racional e administração de materiais.	Katona 1965
Não relativos à tarefa	A perspectiva passa das demandas da tarefa a ser realizada para os interesses pessoais que podem ser afetados pelo resultado. Entre os conceitos fundamentais estão os desejos de evitar o risco no processo decisório, gratificação do comprador e do vendedor por meio de relacionamento, desejo individual de satisfação do ego ou de ganho pessoal.	Evans, 1963 Bauer, 1960 Evans, 1963 Bonoma e Jonhson, 1978 Newall, 1977
Complexos	Modelos compacto e de grade de compra, que demonstram as regras gerais que governam um processo de decisão.	Robinson, Faris e Wind, 1967

Fonte: Webster e Wind (1972)

Na mesma linha, Baker e Aabou-Ismail (1993) categorizaram os modelos de compras organizacionais em: econômicos racionais, comportamentais e multidimensionais (que incorporam aspectos tanto econômicos quanto comportamentais).

Dentre os modelos multidimensionais, estão aqueles que, de acordo com Sheth et al. (1988), são os mais representativos e influenciadores sobre o comportamento de compras organizacionais: os modelos de Sheth (1973) e de Webster e Wind (1972). Isso, pela tentativa

de integrarem várias dimensões culturais, econômicas, sociais e psicológicas em uma mesma modelagem descritiva.

A escola do comportamento do comprador industrial, descrita por Sheth et al. (1988), foi reconhecida pela obra publicada por Robinson, Faris e Wind (1967), na qual propuseram o modelo da grade de compra (BUYGRID), baseado em observações empíricas. Neste modelo, os autores categorizaram as situações de compras em: nova, modificada e direta. Citaram, também, os diversos estágios do processo de compras organizacionais pelas quais essas situações podem passar.

Apesar de o modelo de Robinson et al. (1967) não representar a realidade de todas as organizações e de ser limitado à aplicação de exemplos de processo decisório, pois o processo não é tão seqüencial conforme apresenta o modelo, além de variar com a complexidade da compra, Turnbull e Leek (2005) argumentam que o mesmo permite uma boa compreensão do processo de compras nas organizações.

Outro modelo teórico de referência na área é o de Sheth (1973). O autor propôs um modelo complexo e específico para o comportamento do comprador industrial, que integra um grande número de variáveis, como o mundo psicológico dos tomadores de decisões, características do produto e da empresa, estruturas e método para a resolução de problemas e fatores situacionais. Esse modelo atenta para questões da dinâmica e da complexidade da compra organizacional, concentrando-se nas funcionalidades internas do processo de compra, mas não incorpora as influências externas e nem a relação entre as partes constituintes.

O modelo de Webster e Wind (1972) é o mais abrangente das referências e utiliza conceitos das áreas da psicologia organizacional, social e individual, da economia, da administração, da sociologia e da política. É destacado o papel do indivíduo como real tomador de decisões na organização. Esses autores sugerem que a decisão final de compra depende de influências exercidas pelo ambiente geral, pela organização, e pelas relações interpessoais e do indivíduo.

O Quadro 3 resume os principais fatores que afetam as decisões de compras organizacionais, tal como proposto por Webster e Wind (1972).

QUADRO 3 – Principais fatores que afetam as decisões de compras organizacionais

Nível de influência sobre o comportamento	**Fonte de Influência**	**Tipo de restrições ao comportamento que surge**
Ambiente da empresa	Física, legal, econômica, técnica, política, cultural, fornecedores, clientes, governos.	Informações, produtos e serviço, condições de negócios, valores e normas.
Organização	Clima de negócios, clima físico, clima tecnológico, clima econômico, clima cultural, estrutura do trabalho, pessoal, objetivos da organização.	Tecnologia relevante para a organização compradora da central de compras, para as tarefas de compras, e para os membros da central de compras.
Equipe de compras	Restrições tecnológicas, estrutura e tarefas do grupo de compras, características e objetivos dos membros.	Tarefas e não-tarefas: atividades, interações e orientações.
Indivíduo	Motivação, cognição, personalidade, aprendizagem, papéis.	Processo de decisão de compras, unidade individual de tomada de decisões em grupo. Decisão de compra.

Fonte: Webster e Wind (1972)

Embora abranja uma amplitude de fatores determinantes, falta ao modelo de Webster e Wind (1972) foco nos processos que são mais importantes nos aspectos de longo e de curto prazo de

uma decisão associados a uma decisão de compras, que são os relacionamentos pessoais e a atmosfera do relacionamento que pode evoluir entre comprador-vendedor, além dos processos gerenciais estabelecidos para regular as atividades de aquisição (TURNBULL e LEEK, 2005).

Devido à complexa natureza multidisciplinar e multifacetada do processo de compras organizacionais, não se alcançou até o momento o desenvolvimento de modelos normativos abrangentes, mas estes podem ser testados. Cada modelo abrange uma parte do processo total, contribuindo para uma melhor compreensão do fenômeno das compras organizacionais.

Os três modelos conceituais publicados nas décadas de 1960 e 1970 (Robinson et al., 1967; Sheth, 1973; Webster e Wind, 1972) foram bastante influenciadores do interesse acadêmico em relação ao tema "comportamento de compras organizacionais". Os conceitos de make or buy e recompra modificada, Centro de compras; aspectos comportamentais na tomada de decisão; tomadas de decisões conjunto versus individual e as resoluções de conflitos representaram as principais frentes de pesquisas sobre o fenômeno.

Com base nos modelos propostos por Sheth (1973) e Webster e Wind (1972), foram desenvolvidos diversos estudos sobre o processo de decisão de compras, como o de Vyas e Woodside (1984), o de Anderson e Chambers (1985), o de Ronchetto et al. (1989), e sobre as influências ambientais no comportamento de compras industriais com Spekman e Stern, 1979. Krapfel (1985) desenvolveu e testou um modelo para explicar o comportamento dos indivíduos no Centro de Compras.

Por meio de um estudo do processo de compras de 18 produtos, Vyas e Woodside (1984) desenvolveram um modelo indutivo de processo de seleção de fornecedores, incorporando

rotinas de eventos, interações e decisões. Anderson e Chambers (1985) descrevem uma modelagem do processo de compras com base na suposição de que as compras organizacionais ocorrem, essencialmente, em função do comportamento do trabalho, enfatizando o papel das medidas de remuneração, como motivação dos indivíduos, processo de interação do grupo e formação de consenso.

Ronchetto et al. (1989) introduziram o conceito de sistemas de compras industriais como uma estrutura organizacional para explorar interações repetitivas no processo de compras, em que as influências individuais derivam das posições que os indivíduos ocupam na estrutura formal e informal do sistema.

Na mesma linha, Spekman e Stern (1979) argumentam que a estrutura é uma variável central que molda a natureza e o grau de interações interpessoais dentro do grupo de compras, sendo determinante na capacidade de processamento e de aquisição de informações.

Em outra vertente, pesquisas baseadas no modelo de Robinson et al. (1967) descreveram a estrutura das classes de compras (Patton et al., 1986; Anderson et al., 1987; Bunn, 1993).

Patton et al. (1986) exploraram as estratégias de gerenciamento do risco no processo de seleção de fornecedores. Em seus estudos, os autores salientam que as decisões individuais parecem ser predominantes nas recompras modificadas, as lealdades aos fornecedores parecem ter efeito na decisão individual e que o tamanho da empresa determina a tomada de decisão em grupo.

Utilizando a estrutura de classe de compras, Anderson et al. (1987) realizaram uma pesquisa empírica com equipes de vendas para a descrição das dimensões que influenciam as classes de compras, como necessidade de informações e novos problemas.

Em complemento, Bunn (1993) desenvolveu uma taxonomia de padrões e situações de compras, sendo identificadas quatro abordagens de decisões de compras: busca por informações; uso de análise técnicas; foco nas atividades proativas; e confiança nos mecanismos de controle. O uso da abordagem de decisão particular depende de algumas características situacionais como: importância da compra, incerteza da tarefa e força percebida do comprador.

As pesquisas sobre o comportamento de compras organizacionais tiveram no final da década de 1980 sua grande "explosão", devido aos seguintes fatores relacionados por Sheth (1996): incentivos dos jornais acadêmicos e organizações profissionais de negócios; influência das áreas de comportamento organizacional, organizações industriais e teorias de transação de custos da economia.

Sheth (1996) argumenta que o aspecto mais focado pelas pesquisas em comportamento de compras organizacionais tem sido o entendimento do processo de tomada de decisão, seus antecedentes e as variáveis contextuais, além da aplicação de conceitos econômicos e comportamentais de força, conflitos e influências no entendimento da dinâmica grupal dos centros de compras.

2.2.3 - O futuro dos estudos sobre o comportamento de compras organizacionais

Os modelos tradicionais de comportamento de compras organizacionais ajudam a entender como os Centros de Compras escolhem seus fornecedores, quais informações são processadas e como seus membros interagem e tomam decisões conjuntas. Porém, essas pesquisas tradicionais tendem a estudar o comprador e o vendedor de forma independente um do outro. Entretanto, a maneira como os compradores agem e reagem depende de muitas variáveis, em um contexto no qual a abordagem diádica e a de redes são mais apropriadas para o entendimento da realidade dos negócios empresariais.

Tradicionalmente, o comportamento do comprador tem sido examinado com o auxílio de modelos estímulo-resposta, bem como em termos de objetos de percepção interativos como independência. Também, assume-se uma visão de curto prazo e, às vezes, centrada na racionalidade dos compradores nos relacionamentos em quase todos os modelos.

Baily et al. (2000) exemplificam o exposto ao discorrer sobre as situações de negociação de preços que decorrem da interação de muitas variáveis: anteriores, atuais e futuras, ou seja, de forças interativas, em vez de uma resposta individual.

Wilson (1996) ressalta que as compras organizacionais tradicionais não eram vistas como funções de valor adicionado, sendo simplesmente colocadas como performances de medidas de níveis de descontos em preços obtidos pelos fornecedores. Além disso, esses modelos tradicionais eram caracterizados por: orientação no curto prazo, altos inventários, compras baseadas no baixo preço e pouca interação com os fornecedores em momentos diferentes de negociações iniciais ou reclamações pós-vendas.

Sheth (1996) salienta que grande parte do conhecimento adquirido nesses últimos trinta anos sobre o comportamento de compras organizacionais tem declinado exponencialmente em modelos que enfocam processos decisórios relativos a um evento único de compras, sendo preciso incorporar a eles o entendimento sobre os relacionamentos de longo prazo que se desenvolvem entre compradores e vendedores. Wilson (1996) corrobora com a afirmação de que as estruturas teóricas sobre o comportamento de compras industriais expandiram da perspectiva do comprador para a perspectiva diádica.

Por sua vez, Sharma e Sheth (1997) observam que o contexto do comportamento do comprador organizacional tem mudado nos últimos anos, fruto das pelas modificações em alguns paradigmas da função de compras, como:

a) aumento da competitividade global, especialmente nos setores de manufatura, como máquinas, automobilístico e engenharia pesada, que estabeleceram o gerenciamento da cadeia de suprimentos como criação de vantagem competitiva;
b) emergência da filosofia do Total Quality Management, que induziu o início do marketing reverso, no qual clientes direcionam esforços para promover a integração com seus fornecedores mediado por processos;
c) restruturação da indústria por meio de fusões, aquisições e alianças, que, em uma base global, tem reconhecido a evolução da função de compras: de administrativa e descentralizada para estratégica e centralizada;
d) uso da tecnologia da informação, que tem reestruturado a filosofia de compras, processos e estruturas.

Na mesma linha, Wilson (1996) salienta que os mercados industriais estão experimentando uma nova realidade competitiva, por meio de: contínuo aumento na qualidade dos produtos, reduções de custos, flexibilidade de desenvolvimento de produtos e relações com clientes e rapidez na adoção de inovações tecnológicas. Tais fatores induzem cada vez mais à necessidade de cooperação e de visão de longo prazo entre compradores e vendedores.

As conseqüências das mudanças paradigmáticas do comportamento de compras organizacionais consistem na transição da filosofia transacional para a relacional e em fontes domésticas descentralizadas para processos de suprimentos globais centralizados (WEBSTER, 1992).

Dessa forma, muito do que as tradicionais abordagens sobre o comportamento de compras organizacionais relatam sobre a tomada de decisão organizacional (conceito de Centro de Compras, decisões de fabricar ou comprar e fontes de conflitos interdepartamentais) torna-se obsoleto diante desse novo mundo do comportamento do comprador organizacional.

Sharma e Sheth (1997) defendem que o reposicionamento das práticas de compras do foco administrativo e transacional para uma função estratégica e relacional tem proporcionado enormes oportunidades para a realização de pesquisas acadêmicas na área de comportamento de compras organizacionais e de relacionamentos, como o marketing reverso, papéis internacionais, compras de serviços, fontes globais de suprimentos, valores interculturais e equipes de fornecedores interfuncionais.

Wilson (1996) indica que as mudanças no foco de pesquisas sobre o fenômeno comportamento de compras têm direcionado os estudos isolados de compradores ou

vendedores em uma perspectiva de transações discretas para os relacionamentos entre as empresas.

Tanner (1999) discorda da afirmação de que os modelos tradicionais sobre comportamento de compras organizacionais eram puramente transacionais, enfatizando que as pesquisas sobre o comportamento do comprador industrial tinham o foco nas transações, e não nos relacionamentos. Sugere que, a partir das abordagens teóricas clássicas (ROBINSON et al., 1967; WEBSTER E WIND, 1972; ANDERSON E CHAMBERS, 1985), pode-se construir uma ponte para a teoria de relacionamentos, por meio de estudos sobre as equipes de relacionamentos com fornecedores e motivações e estratégias de comportamento dos indivíduos dessas equipes de compras.

Webster (1992) aborda os tipos de relacionamentos que as organizações podem evoluir ao reconsiderarem suas estratégias de atuação no mercado, das transações puras à integração vertical, conforme mostra a Figura 2.

De acordo com esse autor, a ênfase dada às simples transações ilustra muito bem o paradigma da maximização do lucro e técnicas analíticas de otimização da produção, em que não há consideração alguma sobre os processos pessoais e sociais, tendo o foco de análise os produtos, preços e os custos.

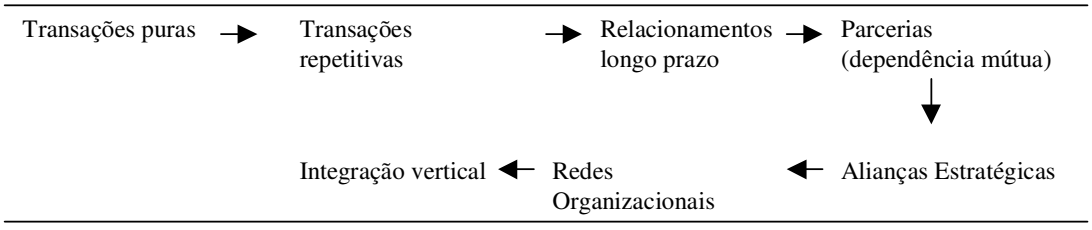

FIGURA 2 – *Continuum* de evolução dos relacionamentos de marketing
Fonte: Webster (1992)

Leek *et al.* (2003) descrevem que a abordagem transacional passa a ser ineficiente para o entendimento da eficácia de marketing e de compras, dando lugar aos processos de interação ao longo do tempo e ao conseqüente desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos organizacionais.

Diante desse contexto, no qual o fenômeno compras industriais se insere, Sheth (1996) argumenta que três linhas de pesquisa emergiram a partir da necessidade de entender melhor o comportamento das organizações em compras:

a) relacionamentos e interações entre clientes e fornecedores na área de canais com consumidores, bastante influenciados pelos estudos sobre força, dependência e conflitos de El-Ansary and Stern (1972) e pela teoria de transação de custos feita por Williamson (1975);
b) parcerias com fornecedores para a obtenção de melhor qualidade e satisfação do cliente, por meio dos estudos sobre abordagem da interação e de redes do IMP *Group* na Escandinávia (HAKÄNSSON, 1982; FORD, 2002);
c) parcerias na cadeia de suprimento e uso de tecnologia da informação que incluem *Quick response, JIT, EDI* para maximização da eficiência, por meio de economias de tempo e customização em massa, ao contrário das tradicionais teorias de economia de escala e escopo.

Nesta seção procurou-se discorrer sobre os fatores influenciadores e as variáveis determinantes do comportamento de compras organizacionais, os modelos teóricos de referência e suas influências na pesquisa sobre o tema, além da descrição de alguns dos estudos realizados na área.

Por fim, discutiu-se o futuro dessa escola de pensamento de marketing, por meio de críticas e observações sobre suas limitações. A seguir, será apresentada a fundamentação teórica sobre relacionamentos organizacionais, considerado a nova fronteira para o melhor entendimento da dinâmica das compras no mercado B2B.

2.3 - As compras com base nos relacionamentos organizacionais

De acordo com Hakänsson (1982), a prática de manter clientes no longo prazo é comum nas compras industriais, em que exigem interações em todos os níveis organizacionais e individuais. Dessa forma, os investimentos ou adaptações específicas da transação, a dependência de poder, a dominância tecnológica e a formalidade de papéis é que definem o caráter dos relacionamentos entre fornecedores e clientes.

Os relacionamentos organizacionais podem ser estabelecidos de acordo com os estágios descritos por Hakänsson (1982):

- Complementaridade de necessidades;
- Estabelecimento de um relacionamento por interações pessoais;
- Resultado das interações e grau de satisfação;
- Dedicação à outra parte por meio de investimentos; e
- Intensificação do comprometimento mútuo e perpetuação do relacionamento.

Sheth *et al.* (2001) salienta outros motivos para o estabelecimento de compras baseadas em relacionamentos organizacionais, como: necessidade de garantir contrato de longo prazo de

fornecimento, redução de custos de transações de compras, exigência de colaboração para metas de qualidade e custos, e estratégia de crescimento por meio de alianças.

Dependendo do contexto empírico, nota-se que a confiança, o comprometimento, a cooperação e os benefícios mútuos são considerados fundamentais para a compreensão e a criação de relacionamentos comerciais (O´MALLEY e TYNAN, 2005).

Sheth (1996) corrobora ao salientar que a confiança e o comprometimento são as colunas de sustentação de um relacionamento. A confiança pode ser conceitualizada como tudo aquilo que existe quando uma parte confia na integridade e honestidade da outra (MORGAN E HUNT, 1994). Anderson e Narus (1990) acrescentam que se trata de uma crença nutrida pela empresa de que a parceira de negócios vai ter atitudes e práticas que trarão resultados positivos para ela e também que sua parceira não tomará atitudes inesperadas que tragam resultados negativos. Na mesma linha, Moorman *et al.* (1993) afirmam que com base na confiança um parceiro deposita fé na outra parte com a qual se relaciona.

A confiança é um ingrediente essencial para um relacionamento e um importante parâmetro para o comprometimento, um desejo duradouro de continuar o relacionamento e de trabalhar para sua continuidade, de modo a fortalecer-se com o passar do tempo em comportamentos cooperativos (WILSON, 1995; DWYER, SCHURR e OH, 1987).

Morgan e Hunt (1994) descrevem o comprometimento como a crença alimentada por um parceiro de permuta de que o relacionamento no longo prazo é importante a ponto de compensar o máximo esforço para mantê-lo. Ou seja, a parte comprometida acredita que o relacionamento deve ser trabalhado para que dure indefinidamente.

Alguns fatores que causam e mantêm o comprometimento e a confiança são específicos dos mercados industriais. Seus elementos determinantes são característicos dos fornecedores e clientes, conforme descreve Ganesan (1994) no Quadro 4.

QUADRO 4 – Determinantes da confiança e do comprometimento nos relacionamentos

Determinantes para o fornecedor	**Determinantes para o cliente**
.Investimentos específicos do fornecedor; .Evitar comportamento oportunista do cliente; .Política de fonte única; .Compartilhamento de dados e estímulo do relacionamento.	.Custos de mudança; .Investimentos específicos da parceria; .Objetivos mútuos; .Comunicação e apoio de produto; .Evitar comportamento oportunista do fornecedor.

Fonte: Adaptado de Ganesan (1994).

A reciprocidade dos objetivos e comportamentos torna bidirecional um relacionamento de troca no longo prazo. Muitas vezes, a distinção entre compradores e vendedores perde a nitidez, sendo que uma parte necessita promover a si própria mais do que a outra. Casos em que o cliente promove, desenvolve, mantém e motiva seus fornecedores a fim de obterem, em conjunto, redução de custos, inovação e reação eficaz das mudanças das necessidades do mercado são comumente chamados de “marketing reverso” (SHETH et al., 2001).

Essa integração do cliente com seus fornecedores por meio da prática do marketing reverso tem por objetivo criar fontes de suprimento e persuadir a base de fornecedores a ampliar suas capacidades para a satisfação dos objetivos do cliente. Com isso, a empresa consumidora consegue melhorias substanciais na qualidade do desempenho, menores custos, melhor programação e extensão no apoio de serviços.

Sheth et al. (2001) argumentam que as organizações terão suas compras relacionais cada vez mais baseadas em planejamento estratégico para o desenvolvimento do fornecedor, em função

de alguns fatores que contribuem para o crescimento da parceria: intensificação competitiva, pressão sobre os preços do mercado, preocupação com a qualidade e tecnologia.

Considerado como objetivo essencial para as empresas envolvidas em um relacionamento, é preciso entender a criação de valor no contexto dual, ou seja, tanto para os compradores quanto para os vendedores. De acordo com Mölller e Törrönen (2003), por meio de investimentos mútuos e adaptações, um fornecedor e o seu cliente podem criar soluções de produto e processo que serão mais eficazes do que os existentes no campo ou melhorar a eficiência do relacionamento diádico, criando, dessa forma, valores agregados em termos de soluções disponíveis.

Em complemento, Hakänsson (1982) sugere que relacionamentos são desenvolvidos para reduzir incerteza e agregar valor.

De maneira em geral, os relacionamentos podem ser próximos, confiáveis e produtivos como, em outra vertente, distantes, conflitantes e marginais. Nesse sentido, o entendimento dos principais modelos teóricos sobre o fenômeno "relacionamento" faz-se necessário para melhor intercalar os conceitos expostos.

2.3.1 - Os modelos teóricos sobre relacionamentos organizacionais

O paradigma relacional surgiu no final da década de 1970, em diferentes áreas de pesquisa, em diferentes países, de forma independente. Esse tema foi discutido, definido e explorado em diferentes "sites de pesquisa", que pouco se preocuparam com o que estaria acontecendo em outros lugares (BAKER, 2000).

De acordo com Rocha e Luce (2006) e Sheth et al. (1988), as principais correntes teóricas sobre o paradigma relacional no contexto industrial foram:

a) Abordagem de interação e redes (IMP Group, Hakänsson, 1982) - européia;
b) Canais de marketing (Anderson e Narus, 1987) - norte-americana;
c) Comprador e vendedor (Dwyer et al., 1987) - norte-americana;

Rocha e Luce (2006) preconizam que, independente da corrente teórica em que as investigações sobre o fenômeno "relacionamento" se insiram, os relacionamentos entre compradores e vendedores são vistos sob três perspectivas: natureza dinâmica, visão de longo prazo e criação de valor.

Segundo Turnbull e Leek (2005), uma das mais importantes definições sobre o tema "relacionamentos" no marketing business-to-business é a que se refere à interação, relacionamentos e redes, desenvolvida originalmente pelo grupo europeu IMP - Industrial Marketing and Purchasing (HAKÄNSSON, 1982; FORD, 2002; TURNBULL e VALLA, 1986).

O conceito que mais contribui para o reconhecimento do paradigma da interação no marketing industrial é de que compradores e vendedores podiam ser igualmente ativos na busca da troca (FORD, 2002). A abordagem de interação identificou a influência do ambiente e da atmosfera de negócios tanto nos episódios de troca de curto prazo quanto nos relacionamentos de longo prazo que afetam a cooperação, a adaptação e a institucionalização (HAKÄNSSON, 1982).

Embora a abordagem da interação seja válida para promover o entendimento da troca no contexto empresa-a-empresa, também é alvo de crítica, por adotar uma perspectiva de um único protagonista (díade) e de sua operacionalização (FORD, 2002; WILSON, 1996).

As perspectivas dos relacionamentos organizacionais na visão norte-americana tiveram como premissa o paradigma dominante do gerenciamento do marketing do mix e da concorrência (BAKER, 2000). As pesquisas pioneiras foram suscitadas por El-Ansary e Stern (1972) sobre a importância do poder e do conflito em pesquisas de canal e o reconhecimento da cooperação como variável explanatória importante.

O reconhecimento da importância dos relacionamentos industriais no contexto norte-americano deve-se, em grande parte, ao impacto que as práticas de JIT dos japoneses causavam no ambiente de negócios, de modo geral, ao considerarem que uma das maiores fontes de vantagem competitiva japonesa era a força dos relacionamentos nos seus negócios, bem como a natureza de seus sistemas de distribuição.

Dwyer et al.. (1987) descrevem, a partir da teoria da troca social, a percepção da motivação e do processo de formação de relacionamento. Na mesma linha, Anderson e Narus (1987) reconheceram que a cooperação e a comunicação levam à confiança, que, por sua vez, leva a maiores graus de cooperação.

Sheth (1976), ao abordar os relacionamentos em um contexto diádico, postula que a qualidade da interação entre as empresas é uma função da compatibilidade entre compradores e vendedores a respeito do estilo e do contexto da interação, em que o número de pessoas, o número de organizações e os fatores específicos de produtos são determinantes do processo.

Em um contexto mais estratégico, Morgan e Hunt (1994) sugerem que uma empresa é cercada por categorias de relacionamentos: parcerias com fornecedores, parcerias dentro e fora (laterais) da empresa e parcerias com clientes finais e intermediários. As trocas relacionais em cada tipo de parceria são compostas por vários outros relacionamentos.

No âmago dos relacionamentos, várias são as medidas de desempenho adotadas pelos pesquisadores para explicitar os resultados aferidos pelas organizações e, neles, verificar o impacto dos níveis de orientação para o mercado e para a cadeia de suprimentos, principalmente a busca pela eficiência operacional.

Nesse contexto, grande contribuição tem sido dada por Venkatraman e Ramanujam (1986) em seus estudos sobre estratégia que agruparam as mediadas de desempenho em três domínios: financeiro; financeiro e operacional; e efetividade. Esta última é considerada por esses autores como a ampla conceitualização de desempenho, considerando a natureza dos objetivos organizacionais e a influência de múltiplos fatores.

Ao analisar as tipologias estratégicas adotadas pelas unidades estratégicas de negócios, Walter e Ruekert (1987) definem três dimensões de desempenho para empresas fornecedoras: efetividade, adaptabilidade e eficiência. Enquanto as duas primeiras são comumente medidas pelo crescimento das vendas, *market-share* e introdução de novos produtos, a eficiência é medida pelo resultado dos programas do negócio em relação aos recursos empregados na sua implementação, como a lucratividade e o retorno sobre o investimento.

Além das medidas citadas pelos autores anteriores, a teoria da organização industrial considera outras variáveis de desempenho, como: geração da tecnologia, participação social e satisfação dos empregados, conforme delineia Scherer (1980).

As questões sobre eficiência, que têm ligação direta entre insumos empregados e resultados obtidos, são originárias da teoria neoclássica da firma, que considera uma empresa como unidade elementar de produção, exercendo a função de demandante de fatores produtivos e ofertante de bens e serviços (SALAS, 1984). De acordo com Simon (1952), o problema do ótimo na teoria neoclássica da firma está em maximizar a diferença entre o valor do produto e o custo de produção.

A eficiência pode ser decomposta em duas partes, conforme propõe Farrell (1957): a técnica e a de preços. De acordo com esse autor, a eficiência de preços mostra a habilidade da empresa em utilizar fatores em proporções ótima, dados seus preços, em obter determinado nível de produção com menor custo, como também obter a máxima quantidade de produtos para determinado níveis de custo. A eficiência técnica refere-se à habilidade da organização para obter o máximo nível de produção a partir de um dado conjunto de fatores produtivos, ou para empregar a menor quantidade possível de fatores produtivos e obter a mesma quantidade de níveis de produção.

Após realizar uma abordagem geral da questão dos relacionamentos organizacionais, discutindo alguns modelos referência na área, bem como os elementos característicos e determinantes do relacionamento entre empresas, será apresentado a seguir o marco teórico com base no qual esta pesquisa apoiará para propor sua modelagem analítica.

2.3.2 – A abordagem de interação do IMP Group

O IMP (Industrial Marketing and Purchasing) Group foi formado, em 1976, por pesquisadores de cinco países europeus - Suécia, França, Alemanha, Reino Unido e Itália -, com sua base na escola sueca de pensamento de marketing. Dedicaram grande parte de seus esforços no entendimento das interações entre compradores e vendedores como premissa dos relacionamentos industriais (FORD e HAKÄNSSON, 2005).

A abordagem de interação (ou modelo de interação) é um dos modelos pioneiros desenvolvidos pelo IMP Group, resultado do desenvolvimento das perspectivas dos sistemas abertos das organizações na década de 1960 (MERTON, 1957) e do desenvolvimento do marketing industrial na Europa, na década de 1970. Reconhecia o marketing como uma atividade ativa de ambos os atores (compradores e vendedores), e não com a visão de uma parte ativa e a outra reativa (BAKER, 2000). O que caracteriza as compras industriais é o envolvimento entre duas partes ativas interagindo entre si (HAKÄNSSON, 1982).

Os trabalhos pioneiros influenciadores da abordagem de interação foram realizados por Hakänsson, Johansson e Wootz, na Europa, em 1976, e Bonoma, Salzman e Johston, nos EUA, em 1977 (SHETH et al., 1988). O modelo europeu de interação foi desenvolvido a partir de idéias das teorias interorganizacionais, economia institucional e do marketing de relacionamentos (HAKÄNSSON, 1982).

O contexto do marketing business–to–business (B2B) tem se modificado nas últimas décadas no nível tanto conceitual quanto no nível fenomenológico, tendo o IMP *Group* uma participação ativa nesse processo, por meio de estudos baseados na rejeição do paradigma

tradicional do marketing (conceito de marketing mix e abordagem transacional). Turnbull et al. (1996) e Hakänsson (1982) postulam que a eficácia de marketing e de compras não resulta do gerenciamento de simples transações, mas de processos de interação ao longo do tempo e do conseqüente desenvolvimento e manutenção de relacionamentos organizacionais.

A mais importante diferença entre transações discretas e relacionamentos consiste no fato de as trocas relacionais serem efetivadas ao longo do tempo, consistindo de um conjunto de transações passadas e futuras (Dwyer et al., 1987). A abordagem da interação dos pesquisadores europeus tem os relacionamentos como unidade de análise, mais do que as simples transações.

O modelo de interação do IMP Group mostra-se apto para a discussão conceitual deste estudo, pois estabelece de forma mais completa as características inerentes dos relacionamentos entre compradores e vendedores nos mercados industriais, tendo como suposições (FORD, 2002):

- Compradores e vendedores são participantes ativos no mercado.
- Os relacionamentos entre vendedores e compradores são freqüentemente de longo prazo, fechados e envolvem um complexo padrão de interação entre e dentro das organizações.
- As ligações entre compradores e vendedores freqüentemente se tornam institucionalizadas dentro de um conjunto de papéis que cada parte espera que o outro cumpra, por exemplo, a divisão de responsabilidade no desenvolvimento de produtos. Esses processos podem envolver adaptações na estrutura organizacional e operacional de ambas as empresas, levando aos conflitos ou cooperação.
- Relacionamentos fechados são freqüentemente considerados em contextos de fornecimentos de matérias-primas ou componentes. A importância da compra antecipada,

da avaliação mútua e do relacionamento associado entre empresas no caso de produtos de compras infreqüentes é enfatizada.

- Probabilidade de que ambas as partes adaptem seus próprios processos ou tecnologias de produto para favorecer a outra. Possivelmente, em qualquer mudança unilateral deverá ser considerada a reação da outra parte presente no relacionamento.
- A interação com outras empresas é a força que unifica a companhia e lhe dá a capacidade de realizar suas atividades.

De acordo com Hakänsson e Snehota (1995), os relacionamentos entre compradores e vendedores industriais são caracterizados por processos evolutivos e interdependência entre as organizações. O motivo de as interações entre empresas nos mercados industriais serem vistas como relacionamentos reside no fato de haver interligação das atividades e recursos de duas organizações que, juntas, produzem aquilo que uma não conseguiria sozinha. Esses benefícios estão associados às economias da cooperação, com foco no longo prazo.

Baily et al. (2000) reconhecem a abordagem de interação como a interdependência das organizações participantes e como a interação global entre ambas, à medida que uma tenta influenciar a outra. No âmago dessa abordagem está a natureza do relacionamento entre comprador e vendedor, caracterizado pela composição de episódios individuais, que compreende o padrão detalhado do contato entre os dois lados. É improvável que uma parte tenha condições de fazer mudanças sem levar em consideração a reação do outra.

Freqüentemente, a interação ocorre entre empresas de diferentes estágios de desenvolvimento em um ambiente mutante, em que se dá grande ênfase à estabilidade do relacionamento entre comprador e vendedor. A distância entre o comprador e o vendedor será dependente de

fatores como estruturas de mercados, disponibilidade de alternativas e valor do negócio envolvido (HAKÄNSSON, 1982). Os episódios de troca podem influenciar o relacionamento e o estudo do contexto relacional requer o entendimento de cada episódio individual. Conflitos e cooperações são condicionados pela dependência e força de uma empresa em relação à outra.

O foco de análise do modelo de interação é a díade comprador–vendedor. Basicamente, o modelo de interação proposto pelo IMP Group (HAKÄNSSON, 1982) é composto pelo conjunto de variáveis que influenciam a interação e os relacionamentos entre empresas compradoras e vendedoras:

a) os processos de interações que expressam as trocas entre duas organizações ao longo de seu progresso e a evolução com o tempo;
b) os participantes no processo de interação, com suas características elementares, tanto das organizações e dos indivíduos envolvidos nos processos de interação quanto dos sistemas sociais presentes;
c) a atmosfera, ou seja, o clima, o grau de distanciamento entre as organizações que afetam e são afetados pelas interações; e
d) o ambiente no qual as interações ocorrem.

A Figura 3 ilustra o esquema básico do modelo de interação do IMP Group.

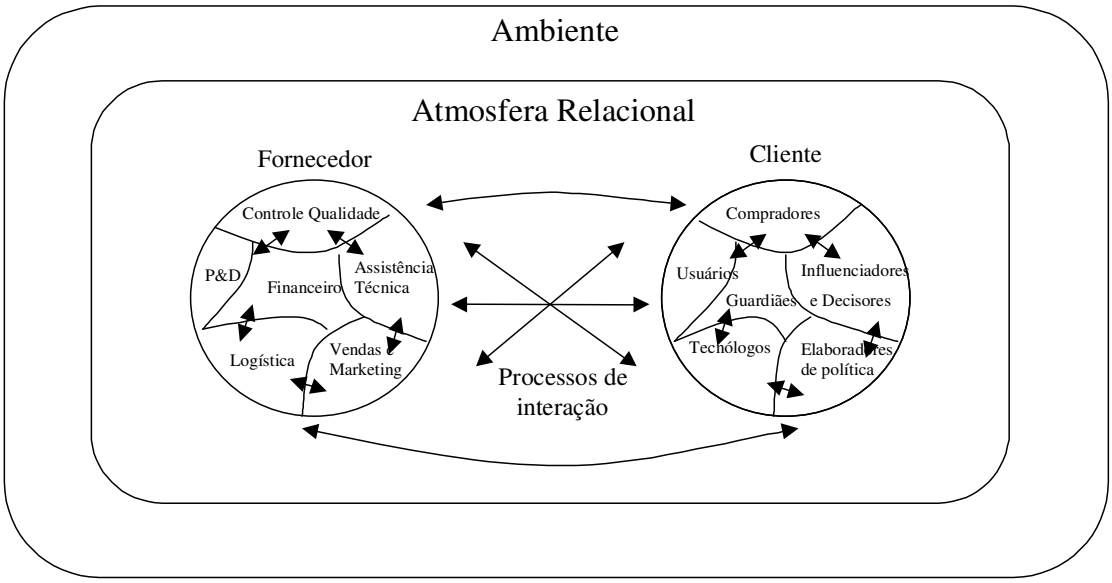

FIGURA 3 - O modelo de interação do IMP Group
Fonte: adaptação de Hakänsson (1982)

A Figura 3 mostra que é possível identificar e estudar as conecções entre as variáveis em diferentes níveis. Podem-se relatar as partes nos processos de trocas ao ambiente da interação; investigar os elementos de trocas e os processos; e explorar as relações entre as variáveis de cada subgrupo. A abordagem de interação seleciona as combinações de variáveis do ambiente, das organizações e das categorias da atmosfera da interação.

Turnbull e Valla (1986) e Hakänsson (1982) descrevem algumas perspectivas analíticas para cada elemento básico do modelo de interação (Ambiente, Atmosfera, Participantes e Processos de interação), conforme descrito no Quadro 5.

QUADRO 5 - Perspectivas analíticas do modelo de interação do IMP *Group*

1. Ambiente *a. Contexto político e econômico* *b. Contexto social* *c. Estrutura do mercado (oferta e demanda)* *d. Internacionalização do mercado* *e. Dinamismo do mercado* *f. Posição no canal de suprimentos*	2. Atmosfera do relacionamento *a. Dependência/força* *b. Cooperação x conflitos* *c. Distâncias sociais e culturais (Proximidade social)* *d. Percepções coletivas e individuais* *e. Comprometimento e confiança*
3. Participantes (fornecedor e cliente) *a. Sistemas sociais* - Cultura - Estrutura: centralizada x descentralizada / integração x diferenciação *b. Organização* - Tecnologia - Estrutura - Estratégia - Recursos *c. Indivíduos* - Objetivos - Atitudes - Experiência	4. Processos de Interação *a. Perspectivas de análise* - Episódios de trocas (curto prazo) - Relacionamentos (longo prazo) *b. Episódios de troca* - Produtos e serviços - Financeiros - Informações - Sociais *c. Formas de trocas* - Contatos pessoais - Negociações - Adaptações - Fluxos mediados

Fonte: adaptado de Hakänsson (1982)

- Os processos de interação

Ao longo do tempo, os relacionamentos são calcados pela sequência de episódios e eventos que contribuem para a sua institucionalização ou para não estabilização, dependendo das avaliações realizadas pelas organizações em interação (FORD, 2002). Esses episódios podem variar em termos dos tipos de trocas, como: transações comerciais; períodos de crise por problemas tecnológicos, de entrega e guerra de preços; e desenvolvimentos de produtos e novos modais de fornecimento.

Os quatro principais episódios de troca são: trocas de produtos e serviços; trocas de informações; trocas financeiras; e trocas sociais. Geralmente, as trocas sociais envolvem as pessoas que estão no centro das interações e constituem os sistemas nos quais as

comunicações ocorrem. Por meio das trocas sociais com o fornecedor, o cliente tenta reduzir as incertezas nas tomadas de decisão, momento em que os atores desenvolvem confiança mútua (HAKÄNSSON, 1982).

Vale ressaltar que, de acordo com Pardo et al. (1995), nem todo relacionamento cliente–fornecedor reflete o nível de integração de confiança, pois é de interesse de uma das partes a limitação da interdependência.

À medida que o tempo evolui e as adaptações dos atores ocorrem, o modo de relação entre os participantes reflete na atmosfera do relacionamento, criando um "absorvedor de choque" em caso de crises. Esse modo de operação pode levar à formação de procedimentos especiais, aos desenvolvimentos mútuos, aos estilos de comunicação entre indivíduos e, mais ou menos, à regras implícitas. Essas regras podem ser criadas, reforçadas e modificadas por meio das trocas passadas e pela forma de estrutura para trocas futuras (TURNBULL e VALLA, 1986).

De acordo com Hankansson (1982), algumas das influências dos processos de interação sob o relacionamento diádico podem ser:

- as características gerais, facilidades de identificação e complexidade dos produtos;
- grau de formalidade das questões técnicas, econômicas e organizacionais dominantes nas trocas de informações;
- quantia financeira envolvida e o modo de pagamentos;
- as distâncias espaciais e culturais e falta de experiência induzem as trocas sociais. Segundo este modelo a confiança é um processo social que leva tempo para consolidar, com base em experiências pessoais e no sucesso dos demais episódios de trocas. A

comunicação, ou trocas de informações, com o tempo, leva à consolidação de padrões de contato dos mais variados possíveis;

- as adaptações ocorrem em ambas as partes (uni ou bilateral) nos elementos ou processos de trocas, como melhorias em produtos, acordos financeiros e relações sociais, que resultam em benefícios do tipo redução de custos e aumento nas receitas;
- as adaptações podem ocorrer de forma inconsciente ou consciente pelas empresas em um contexto estratégico, como modificações nos produtos, entregas, preços, rotinas de informações, métodos de produção e políticas de estoque;

- Os participantes

As características dos participantes influenciam o modo com se interagem. Turnbull e Valla (1986) abordam três diferentes níveis para analisar os atores em um relacionamento diádico: nas perspectivas dos sistemas sociais, organizacional e individual. Na perspectiva dos sistemas sociais, as empresas são vistas como grupos sociais, em que se levam em conta dimensões como cultura (línguas, valores e práticas) e o modo de operação das organizações.

Essas características influenciam a natureza das relações e se expressam por elas mesmas por meio da distância entre os atores que limitarão ou facilitarão a colaboração. A cultura influencia parcialmente a representação de um parceiro em relação ao outro.

Hakänsson (1982) argumenta que as características tecnológicas em processos e produtos influenciam a natureza da interação entre duas organizações. As características dos relacionamentos são conseqüência das estratégias dos clientes e fornecedores em ter a outra

parte integrada ou não aos seus negócios. Relacionamentos cooperativos são aqueles em que os atores vêm interesses tecnológicos, de inovação e de agregação de valor.

Na perspectiva individual, as características dos indivíduos, especialmente, os objetivos e as suas atitudes, as necessidades específicas dadas aos status, as funções, as experiências e aos conhecimentos acumulados influenciarão o modo dos contatos e as trocas sociais e a subseqüente interação cliente-fornecedor.

Hakänsson (1982) aborda as influências dos participantes sobre o relacionamento diádico como:

- aspectos técnicos são críticos nas interações entre compradores e vendedores. As características dos sistemas tecnológicos e as diferenças dão condições básicas da interação em todas as dimensões, como requisitos da adaptação, confiança mútua e padrões de contato;
- o tamanho e a força das partes ditam a posição no processo de interação. A estrutura de cada organização e as extensões de centralização, especialização e formalização influenciam os processos de interação, além dos procedimentos de trocas, meios de comunicação e natureza daquilo que se troca (produtos, financeiros). A estrutura organizacional pode mudar no longo prazo por meio das adaptações dos episódios e processos de interação;
- as experiências organizacionais dão o tom do conhecimento envolvido nos relacionamentos. O ambiente será mediado pelas experiências dos indivíduos e das próprias organizações;
- os indivíduos de diferentes funções, hierarquias e papéis trocam informações, desenvolvem relacionamentos e constróem uniões sociais que influenciam as decisões das

empresas nos relacionamentos. As variedades de personalidades, experiências e motivações influenciarão as trocas sociais dos indivíduos;

- o processo de aprendizagem das experiências no nível individual e corporativo afeta os episódios de interação.

- A atmosfera do relacionamento

Williamson (1975) salienta que a atmosfera é o clima ou superestrutura emocional que desenvolve entre duas organizações afetando e sendo afetada pela interação. Essa atmosfera pode ser descrita em termos tanto da força e dependência, cooperação ou conflitos e confiança ou oportunismo quanto da distância social e da proximidade social entre os atores das organizações.

A atmosfera é a percepção que as pessoas envolvidas têm quando se integram em um conjunto de regras que podem ser compartilhadas e aceitas ou não, o que implica divergências e conflitos. A atmosfera relacional é um conceito central para o entendimento dos processos de relacionamentos entre fornecedores e clientes.

Algumas das influências da atmosfera no relacionamento entre duas organizações são descritas por Hakänsson (1982):

- o relacionamento é influenciado pelas características das partes envolvidas e pela natureza da interação por si mesma, que é função da tecnologia envolvida e do ambiente na qual as interações ocorrem;
- as estratégias organizacionais são fatores que afetam os episódios no curto prazo e os relacionamentos no longo prazo;

- a atmosfera pode ser descrita em termos da relação força-dependência, dos estados de conflitos e cooperações, das proximidade socials ou distância entre as partes e das expectativas mútuas;
- a atmosfera é considerada como um grupo de variáveis intervenientes definidas pelo ambiente, companhia específica e características do processo de interação. É um produto do relacionamento. Pode ser benéfica ou prejudicial ao relacionamento dependendo das dimensões de controle e econômicos (custo-benefício);
- em relacionamentos próximos há a possibilidade de negociar e gerenciar distribuição de forma mais eficiente, reduzindo custos de transação e custos de produção para obter e compartilhar competências, facilidades e recursos;
- a força interorganizacional dependerá da habilidade que cada parte ganha ou perde em cada processo de troca, ou sua relativa experiência e acesso à informação;
- a dependência de uma parte em relação à outra é um dos fatores restritivos de interação. O nível de dependência em um relacionamento afeta a vulnerabilidade de a empresa exercer força sobre a outra;
- os relacionamentos são estabelecidos e utilizados com o objetivo de obter benefícios econômicos, custos baixos, lucros altos e melhoria do controle de alguma parte do ambiente.

- O ambiente da interação

As dimensões analíticas do ambiente são tradicionalmente consideradas pelos contextos político, social, cultural e econômico, pela estrutura e internacionalização dos mercados e pelo seu dinamismo (crescimento, taxa de inovação). Os episódios de trocas de vários tipos são

resultados do nível de incerteza dos atores e das adaptações em função dos tipos de problemas a serem resolvidos (HAKÄNSSON, 1982).

Além disso, Hakänsson (1982) discorre sobre alguns aspectos referentes à influência do ambiente sobre os relacionamentos organizacionais:

- a estrutura do mercado depende em parte da concentração das empresas compradoras e vendedoras, além das taxas de crescimento ou estabilidade dos mercados;
- os Relacionamentos próximos aumentam o conhecimento das ações de uma parte pela outra parte e também sua habilidade de previsibilidade;
- a internacionalização do mercado comprador ou vendedor afeta as motivações de desenvolvimentos de relacionamentos internacionais;
- a posição na cadeia de negócios posiciona as empresas no grau de relacionamento que irá se firmar. Os sistemas sociais são relevantes, de tal forma que as atitudes e percepções em um dado nível e cultura organizacional podem ser obstáculos na tentativa de estabelecer relacionamentos.

De acordo com Rocha e Luce (2006), o modelo de interação do IMP Group possibilita o entendimento das influências de diversos construtos do fenômeno "relacionamentos" organizacionais (confiança, comprometimento, proximidade social, cooperação, adaptação, poder, criação de valor) na perspectiva do fornecedor, bem como do comprador, evidenciando insights sobre a assimetria e/ou simetria natural desses construtos em ambos os atores.

Nos mais recentes trabalhos do IMP Group, a abordagem de interação tem se estendido às redes de empresas, na qual a díade está inserida (ANDERSON et al., 1994), conhecida como "abordagem de redes" (FORD, 2002). Embora o foco da abordagem de redes consista na rede

de empresas envolvidas na cadeia de negócios, ao invés da díade, a interação ainda é o conceito central, sendo resultado de características tecnológicas, econômicas e sociais, e fator determinante no desenvolvimento dos relacionamentos.

Nesta terceira seção, foram apresentados os fundamentos teóricos e os conceitos do modelo da interaction approach em relacionamentos diádicos do IMP Group, as interações e as principais variáveis influentes nos comportamentos das partes atuantes nos relacionamentos industriais. Tal abordagem irá delinear e espelhar o modelo analítico proposto para a pesquisa a partir dos conceitos teóricos que se apresentam a seguir.

2.4 - Conceitos teóricos básicos para a pesquisa

Diversas têm sido as abordagens tomadas pelos pesquisadores para explicar a relação entre a empresa e o ambiente, em que a organização é vista como um agente que reage ao seu ambiente por meio de alterações estruturais e estratégicas, dentre outras, ou, ao contrário, considerando o papel da organização em influenciar o ambiente em função de suas escolhas, segundo uma visão determinística (THOMPSON, 1976; PFEFFER e SALANCIK, 1978).

De acordo com Thompson (1976), as atividades, ou funções, organizacionais que estão na fronteira entre a empresa e o ambiente (setor de vendas versus cliente, e vice-versa) amenizam o impacto das incertezas ambientais e tecnológicas. Esse ajustamento depende de qual tecnologia ou de que apoio técnico a organização se dispõe para promover a coordenação interna e o ajuste externo.

Em outra perspectiva, Pfeffer e Salancik (1978) assumem que a dependência de recursos é o fator de alinhamento entre a empresa e seu ambiente, em que as organizações não são consideradas autônomas e nem autodirigidas, sendo dependentes de recursos ambientais, como materiais, informações e pessoas. De acordo com os autores, as empresas utilizam estratégias para reestruturar as condições de interdependência com seu ambiente, equilibrando a dependência por, meio de:

- adaptações das restrições externas, como a demanda;
- crescimento, fusões e diversificações de mercados;
- negociações e participação de diretores em vários conselhos administrativos; e
- ações políticas.

Hunt e Morgan (1995) salientam que são as condições ambientais que determinam a conduta e o desempenho das organizações, de acordo com a teoria neoclássica da empresa, advinda da economia. Segundo esses autores, a competição entre as empresas dá-se pelo ajustamento das quantidades ofertadas e demandadas pelo mercado.

A formação de parcerias entre organizações é motivada, primariamente, pela possibilidade de vantagens competitivas no mercado, incluindo: acesso à novas tecnologias e aos novos mercados; habilidade de prover um conjunto amplo de produtos e serviços; economias de escala em P&D e produção; compartilhamento de riscos; e acesso à recursos complementares (POWELL, 1987).

De acordo com a teoria neoclássica, a competição ocorre no nível da indústria, com demanda homogênea, em que o papel do ambiente é determinar a conduta e o desempenho das

empresas e a competição é dada pelo ajustamento entre as quantidades demandadas e ofertadas (HUNT e MORGAN, 1995).

Hunt e Morgan (1995) consideram a dinamicidade da competição quando propõem uma teoria da vantagem competitiva calcada no constante esforço entre as empresas para obterem vantagem comparativa em recursos que suportarão uma posição de vantagem competitiva no mercado e de desempenho financeiro superior. Esta teoria vê os recursos como entidades tangíveis e intangíveis que capacitam uma empresa a produzir, eficiente e efetivamente, num mercado ofertante que tem valor para algum segmento de mercado.

No contexto da teoria de marketing e das discussões sobre o papel do marketing nas organizações, as estratégias de atendimento de empresas fornecedoras que se orientam para o mercado podem ser entendidas como potenciais recursos para gerar vantagem competitiva, na medida em que são capazes de prover informação que capacite a empresa a produzir uma oferta ajustada às preferências e gostos específicos de um segmento de mercado (HUNT e MORGAN, 1995).

As estratégias de compras, por sua vez, têm sido estudadas no âmbito da gestão da cadeia de suprimentos, que, segundo Novaes (2001), é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente.

A cadeia de suprimentos compreende toda a rede de empresas na qual uma organização se envolve para conduzir seus negócios, desde a etapa de formação e comercialização de determinado produto ou serviço. Essas empresas podem ser de diversos tipos desempenhando

diferentes responsabilidades na cadeia, desde a extração de um minério, sua transformação em metal ou manufatura de um componente, até a prestação de um serviço logístico ou de vendas (SLACK, 1993).

De acordo com Pires (1998), a gestão da cadeia de suprimentos pode ser considerada uma visão expandida, atualizada e, sobretudo, holística da administração de materiais tradicional, abrangendo a gestão de toda a cadeia produtiva de forma estratégica e integrada. É pressuposto de que as empresas devem definir as suas estratégias competitivas e funcionais por meio dos seus posicionamentos (tanto como fornecedores quanto como clientes) nas cadeias produtivas em que se inserem.

Nessa perspectiva, Bedê (1996) assim estruturou a cadeia de suprimentos da indústria automobilística: indústrias de insumos básicos, indústria de autopeças, montadoras de automóveis, revendedores e distribuidores de veículos e os clientes finais, conforme é mostrado na Figura 4.

Tal fluxo ilustra em que posição da cadeia está a indústria siderúrgica de aços planos e as montadoras de automóveis.

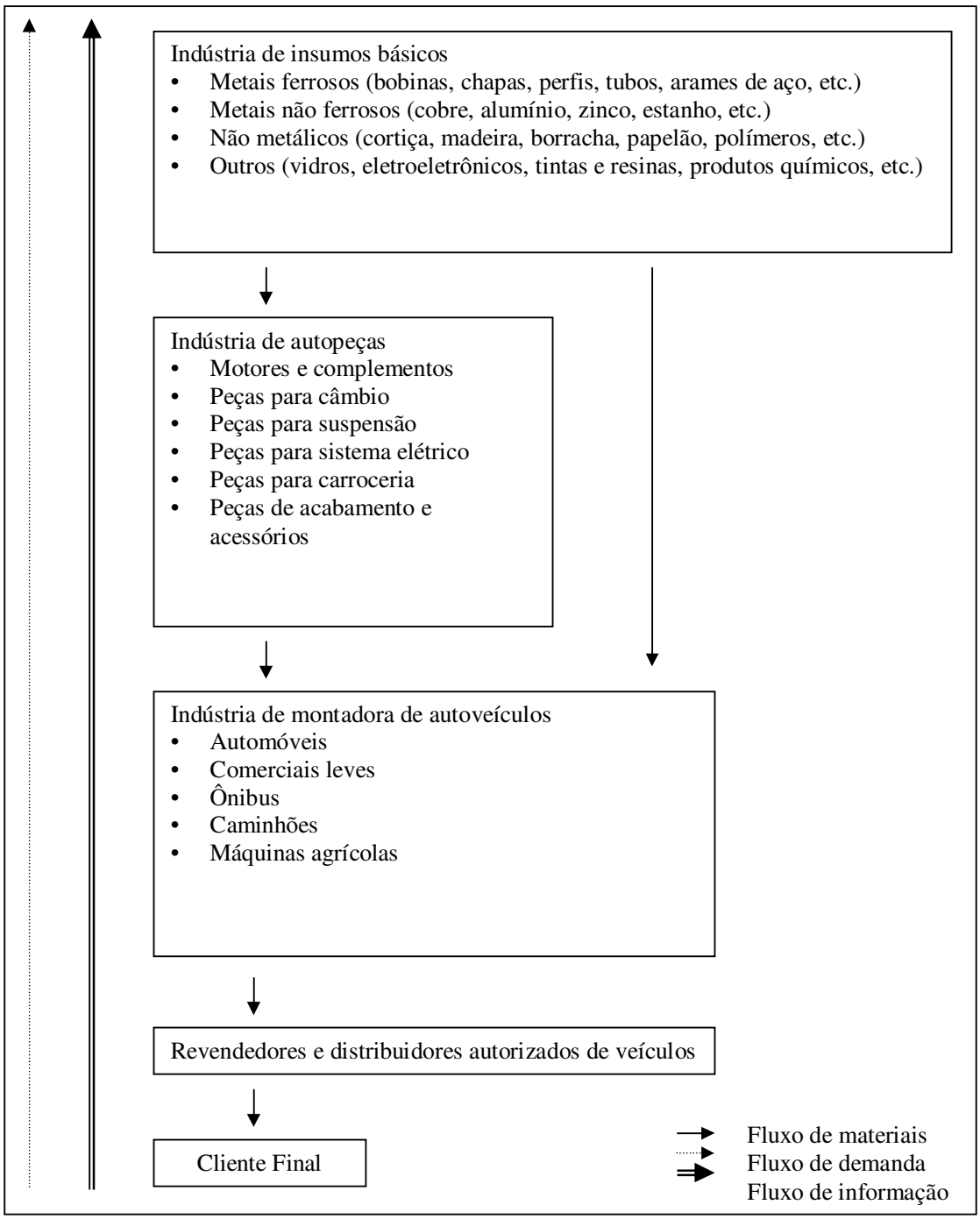

FIGURA 4 - A estrutura da cadeia de suprimentos da indústria automobilística - principais produtos e componentes
Fonte: adaptado de Bedê (1996)

Anderson e Katz (1998) apresentam quatro estratégias de suprimentos a que uma organização possa aderir: consolidação de volumes e otimização da base de suprimentos; integração vendedor-comprador; gerenciamento de valor; e sinergia comercial. De acordo com cada

estratégia adotada, os impactos na economia de custos e no aumento da receita da organização serão diferentes: comprar por menos; comprar melhor; consumir melhor; e vender melhor, respectivamente.

Sobre os relacionamentos entre fornecedores e compradores, a literatura aponta dois conjuntos extremos de práticas e características que podem auxiliar a situar os relacionamentos específicos em termos de seu avanço em direção a uma colaboração mais forte e a condições de fornecimento enxuto, que Arkarder (1999) rotula de "modelo tradicional" e "modelo de parceria" (ou fornecimento enxuto). O Quadro 6 sintetiza as principais diferenças entre essas duas perspectivas de relacionamento numa cadeia de suprimentos.

QUADRO 6 - Diferenças das perspectivas tradicional e de parcerias no relacionamento fornecedor-comprador

Práticas e características	Modelos	
	Tradicional	Fornecimento enxuto
Padrões de negociação	Transações esporádicas: atitude distante e adversária	Colaborativos: com comprometimento e confiança mútua
Horizonte temporal	Curto prazo	Longo prazo
Configuração do fornecimento	Maior base de fornecedores: elevada integração vertical	Menor base de fornecedores: baixa integração vertical
Nº fornecedores	*Sourcing* múltiplo	*Sourcing* único ou duplo
Seleção e avaliação de fornecedores	Principalmente preço	Critérios multidimensionais, foco em capacitação, adição de valor e histórico de relacionamento
Apoio técnico	Inexistente ou iniciativas de caráter limitado	Programas de desenvolvimento de fornecedores
Envolvimento em projeto e engenharia	Inexistente ou pouco freqüente	Freqüente e desde o início do processo de desenvolvimento do produto
Práticas de entregas	Baixa freqüência	Alta freqüência
Atitude frente à qualidade	Menos rígida, inspeção após o fato	Mais restrita, controle de insumos e processos, sistemas de avaliação
Solução de problemas	Ajustes independentes de mudanças na demanda, baixo compartilhamento de riscos e benefícios	*Feedback* freqüente, elevado compartilhamento de riscos e benefícios, colaboração com vistas a soluções conjuntas
Ativos especializados	Poucos ou não existentes	Muitos e significativos
Comunicações e troca de informações	Pouco freqüentes	Políticas de portas abertas

Fonte: Arkader (1999)

Em função das estratégias corporativas adotadas, as organizações compradoras e vendedoras passam a realizar no curto prazo diversos episódios de trocas, que são vistas como relacionamento no longo prazo. Dentre os principais episódios de trocas estão: compartilhamentos de informações; trocas de produtos e serviços; e trocas sociais (HAKÄNSSON, 1982). De acordo com Metcalf et al. (1992), essa trocas podem ser assim caracterizadas:

- Informações (técnicas e comerciais; induz benefícios mútuos; condicionantes das adaptações e processos de trocas);
- Sociais (relacionamentos interpessoais; facilita a resolução de problemas e derruba barreiras de comunicação; aumenta a confiança e a cooperação entre as partes);
- Produtos e serviços (grau de complexidade e padronização; importância da compra; freqüência da transação; importância do produto; elemento de adaptações).

De acordo com a abordagem de interação do IMP Group (HAKÄNSSON, 1982), as parcerias entre compradores e vendedores industriais se desenvolvem em cinco estágios: (a) pré-relacionamento; (b) início; (c) desenvolvimento; (d) maturidade; (e) final. Esse processo de evolução é permeado por variáveis de influência, como: experiência dos indivíduos, incerteza, distância ou proximidade social e cultural, nível de cooperação, grau de comprometimento, confiança na relação e adaptações nos episódios de trocas.

Diante dessa perspectiva, Ford (2002) argumenta que, no estágio de maturidade do relacionamento existem extensivos contatos e interações entre os membros das organizações de diferentes áreas, além de fortes relacionamentos pessoais entre os indivíduos. Neste estágio, a resolução de problemas mútuos e as adaptações informais são características do

relacionamento, criando uma atmosfera de proximidade social e de cooperação entre os parceiros (DWYER et al., 1987).

Na mesma linha, Metcalf e Frear (1993) salientam que os extensivos contatos pessoais são de relevância crítica para um relacionamento próximo entre organizações. Para Shapiro (1988), isso implica uma condição básica para obtenção de elevado nível de cooperação e de proximidade social num ambiente de diferentes tecnologias e filosofias. Esse autor ressalta que uma confiança preestabelecida é fator condicionante para que um ambiente "próximo" possa ocorrer, que favorecerá as atividades de cooperação e compartilhamento de informações.

Nielson (1998) corrobora ao enfatizar que a proximidade social, ou proximidade social, é um mediador da confiança, do comprometimento, da cooperação e das trocas de informações na atmosfera relacional, e que contribui para criação de benefícios para o fornecedor e cliente.

Dessa forma, a cooperação e a proximidade social são vistas como elementos resultantes das interações entre os membros das organizações parceiras e das definições de estratégias corporativas, e influenciam a consolidação e o reforço da confiança e do comprometimento de um relacionamento (NIELSON, 1998; METCALF et al., 1992).

A atmosfera relacional é vista como produto do relacionamento e fator que contribui para o desenvolvimento e a perpetuação do relacionamento em si (HAKÄNSSON, 1982; FORD, 2002). Pode ser caracterizada pela distribuição de forças entre as partes envolvidas, especificamente pela interdependência, pelo estado de conflitos ou de cooperação, pela

confiança ou oportunismo demonstrado, pela proximidade ou distância entre as partes e pela percepção da transparência de um ator sobre o outro (EGGERT e HELM, 2003).

De acordo com Eggert e Helm (2003), a transparência é afetada pelas trocas de informações, pelas trocas sociais e pela natureza dos produtos e serviços trocados, e vice versa. Quanto mais informações sobre os produtos são demonstradas pelo fornecedor ao cliente, maior é a probabilidade de mudanças e de melhorias em seu uso.

A transparência é vista como um elemento da atmosfera relacional fortemente influenciado pelo nível de trocas de informações compartilhadas e pela percepção individual das pessoas envolvidas no relacionamento organizacional, que, na perspectiva dos compradores, é fator contribuinte para a redução das incertezas que afetam as atividades das organizações, para o aumento da intenção de recompra e de desenvolvimento de novos produtos, para a criação de valor e, consequentemente, a satisfação dos clientes (EGGERT e HELM, 2003).

Outro elemento da atmosfera relacional que participa diretamente da determinação da atmosfera relacional é a interdependência, que, segundo Pfeffer e Salancik (1978), existe quando uma empresa não controla todas as condições necessárias para conseguir obter uma ação ou um resultado desejado dela. Forsström (2004) argumenta que a interdependência é um condicionante para que as empresas fornecedoras e compradoras criem ações conjuntas e motivem a interação entre si para realizar atividades de cooperação e solução de problemas.

Segundo a autora, a interdependência difere da dependência, sendo que esta última é condição para que um relacionamento possa existir. A partir do envolvimento e da interação entre as partes, cria-se a interdependência, que é a base para a criação de valor de uma díade.

A razão para que as organizações cooperem umas com as outras em um relacionamento deve-se em grande parte, à dependência dos recursos que a outra parte detém, e só com a cooperação os recursos podem ser utilizados pela parte que interessa (HAKÄNSSON e PRENKERT, 2004).

Hakänsson e Prenkert (2004) salientam que a interdependência é pré-requisito para a criação de valor para a díade, que podem compreender: economias na inovação, economias de escala e escopo, e economias de integração, à medida que a interação passa da perspectiva transacional para a relacional. O valor é a criação conjunta de benefícios em detrimento de sacrifícios pelas partes envolvidas, por processos que objetivam atingir eficiência nas trocas e mais eficácia no uso dos recursos.

Manter um relacionamento com outra empresa traz desafios, investimentos, sacrifícios e benefícios para uma organização, fatores que, somados criam os valores advindos da manutenção dos negócios entre as partes.

Qualquer relacionamento entre duas organizações tem potencial de criação de valor que, segundo Försstrom (2004), são obtidos quando há níveis de interdependência e trade-offs positivos de benefícios e sacrifícios de envolvimento. Segunda essa autora, o valor percebido (benefícios percebidos – sacrifícios percebidos) é um fenômeno interativo e dinâmico, que muda com o passar do tempo e é percebido diferentemente dependendo do contexto.

O tema “criação de valor” tem sido estudado e conceituado em diferentes modos e escolas de pensamento. Especificamente nas teorias do marketing industrial, o conceito de valor é visto como os benefícios associados às relações comprador-vendedor como resultado de efetiva

comunicação e colaboração (DWYER, et al., 1987) ou como valor do cliente, por meio da discussão sobre valor e preço de insumos dos fornecedores (ANDERSON e NARUS, 1998; 2004), e também, a diferença entre os benefícios e custos de relacionamento com fornecedor, em que custos são: custos de compras, custos de transação, custos de manutenção do relacionamento e custos de fornecimento (GADE e SNEHOTA, 2000).

Gadde e Snehota (2000), além de explorarem o conceito de valor, categorizam os benefícios de um relacionamento em benefícios de custos, descritos como economias nos custos de operação relacionados com a colaboração (por exemplo, integração logística, desenvolvimento de novos produtos); e benefícios financeiros, que são soluções que aumentam o faturamento e estão diretamente ligados à qualidade do produto e a sua performance.

Ford et al. (2003) enumeram diversos benefícios que empresas fornecedoras e suas parceiras compradoras obtêm durante um relacionamento, como: acesso a ferramentas comerciais e técnicas, baixos custos operacionais, redução de gastos em desenvolvimento de produtos, melhoria do fluxo de materiais, rapidez e eficiência na resolução de problemas, redução dos custos de administração, aprendizado que pode ser aplicado em outros relacionamentos e acesso a outras partes da cadeia de negócios.

Os benefícios de valor advindos de um relacionamento calcado na confiança e no comprometimento podem ser mútuos ou singulares às organizações em parceria. Na ótica da empresa fornecedora, os benefícios da parceria podem estar relacionados ao aumento nos volumes de vendas, no market-share, na lucratividade, na melhoria das qualidades dos produtos, na performance de processos, nas reduções de custos e no acesso aos sofisticado

conhecimento de aplicações (KALWANI e NARAYANDAS, 1995; FRAZIER et al., 1988; ULAGA, 2001).

Pelo lado dos compradores, os benefícios de valor podem ser os advindos da prática do marketing reverso, como: reduções de custos de aquisição de matéria-prima ou componente, melhoria na qualidade dos produtos, inovações e desenvolvimento de novos produtos, garantia de fornecimento, reduções de custos no processo de fabricação e melhor gerenciamento da cadeia de suprimentos (SHETH et al., 2001).

Forsström (2004) enumera diversos benefícios percebidos como geradores de valor advindo de relacionamentos diádicos, da interdependência, das interações e das adaptações entre vendedores e compradores (Quadro 7).

QUADRO 7 – Benefícios potenciais da criação de valor advindo de um relacionamento diádico

Benefícios percebidos como gerador de valor	
Comprador	Fornecedor
o Compartilhamento de riscos; o Abertura de comunicação com acesso às informações técnicas; o Aumento na eficiência dos custos nas operações; o Desenvolvimento de novos negócios em conjunto; o Matéria-prima personalizada.	o Segurança maior nos negócios (Volume de vendas, economias no planejamento e coordenação, preço recebido); o Eficiência nas operações (comunicação, economias de escala, melhores rendimentos); o Maior entendimento do termo parceria por toda a organização; o Desenvolvimento de novos produtos e aperfeiçoamento dos processos; o Visibilidade pública.

Fonte: Adaptado de Forsström (2004, p.151).

Associados aos benefícios decorrentes de um relacionamento próximo e cooperativo, Forsström (2004) cita alguns sacrifícios que ambos os atores, comprador e fornecedor, realizam na busca da criação de valor para a díade. Na perspectiva do comprador: preço pago pelos produtos e serviços, dependência tecnológica e risco de desabastecimento em falhas do fornecedor. Na perspectiva dos vendedores são: tempo despendido e esforço pessoal

dedicado, preço recebido pelos produtos e serviços comercializados, menos foco em outros possíveis clientes potenciais e acordos organizacionais especiais.

2.5 - Modelo teórico-analítico proposto para a pesquisa

Diante dos conceitos e do arcabouço teórico expostos na seção 2.4, esta pesquisa objetiva identificar a presença de elementos da atmosfera relacional no estágio de maturidade de relacionamentos organizacionais e suas influências na criação de valor, em termos de benefícios, para as empresas envolvidas, cujo conhecimento é essencial para o entendimento dos processos de parcerias entre compradores e vendedores industriais.

Procurar-se-á, então, a adaptação do modelo de interação do IMP Group (HAKÄNSSON, 1982), ao analisar os episódios de trocas entre compradores e vendedores dos segmentos siderúrgico e automobilístico e o papel das estratégias corporativas e do ambiente de negócios, como fatores determinantes da atmosfera relacional e seus elementos característicos, que, por sua vez, são condicionantes da criação de benefícios para ambos os atores da díade. O esquema básico do modelo analítico proposto para o estudo é descrito na Figura 5.

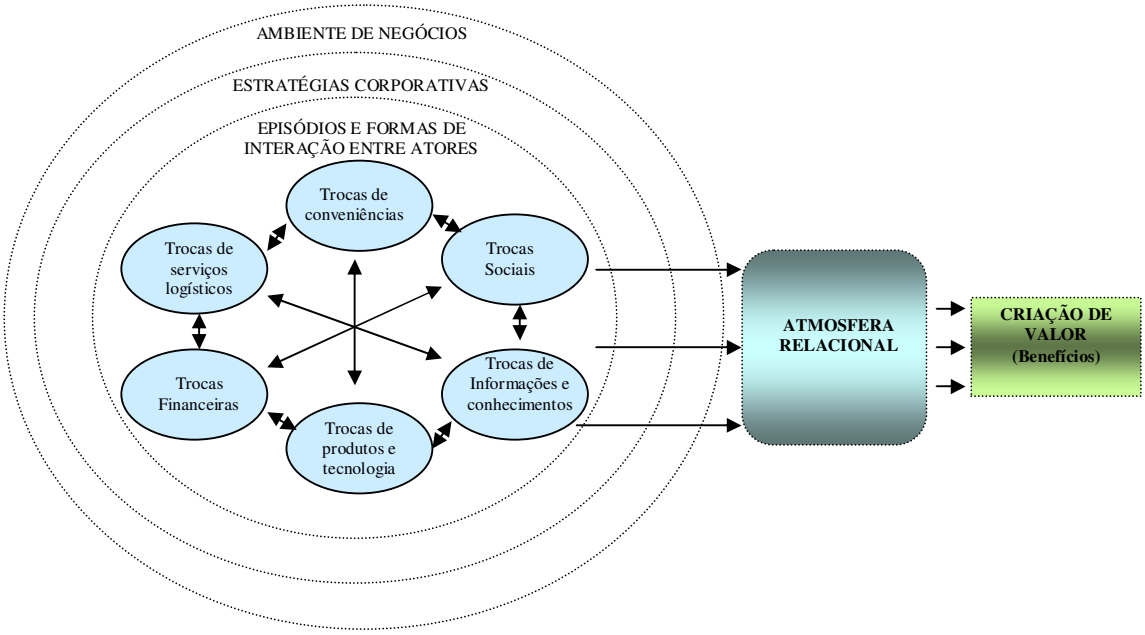

FIGURA 5 – Modelagem teórico-analítica proposta para a pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a Figura 5, supõe-se que o ambiente de negócios de cada organização, compradora e vendedora, influenciam suas estratégias corporativas, seja de suprimentos ou de atendimento, respectivamente, as quais determinam os episódios e as formas de interação (Trocas) entre os atores, que no longo prazo condicionam o estabelecimento de uma atmosfera relacional, característica de cada relacionamento organizacional, que induz ou não a geração de benefícios para as empresas envolvidas em um relacionamento, fatores esses essenciais para criação de valor para os atores.

3. METODOLOGIA

O método de pesquisa e as técnicas a serem utilizadas para o alcance dos resultados almejados fundamentam-se na natureza e nos objetivos deste estudo, cujo caráter qualitativo de cunho exploratório torna-se explícito em função de existirem no Brasil poucos dados consolidados do objeto de estudo e de haver lacunas em pesquisas sobre relacionamentos organizacionais, especialmente com relação às díades. Enfim, pretende-se melhorar a compreensão de um fenômeno de característica complexa.

De acordo com Vergara (2006), a investigação exploratória realiza-se em áreas nas quais existe pouco conhecimento acumulado ou sistematizado. Yin (2005) propõe a utilização do método exploratório nos primeiros estágios da investigação, em que o conhecimento e a compreensão de determinado fenômeno são insuficientes ou inexistentes.

Nessa perspectiva, Rocha e Luce (2006) argumentam que o uso de métodos qualitativos mostra-se necessário em uma fase exploratória, com o intuito de obter melhor compreensão dos construtos relevantes no âmbito das pesquisas sobre relacionamentos organizacionais. Em complemento, Mattar (1993) defende que a pesquisa exploratória deve ser utilizada na busca de explicações alternativas e complementares, mesmo em situações em que o assunto já tenha sido pesquisado.

Segundo argumenta Selltiz et al. (1967), quando a teoria é generalizada ou bastante específica para que se ofereça uma clara orientação para a pesquisa empírica, a pesquisa exploratória passa ser a mais indicada para adquirir experiência e possível formulação de hipóteses.

Portanto, o objetivo do estudo exploratório é buscar maior familiaridade com certo fenômeno, a fim de melhor compreendê-lo por meio da descoberta de idéias e conhecimentos em situações em que haja lacunas (GIL, 2002).

Metodologicamente, as pesquisas exploratórias oferecem forte senso do contexto, flexibilidade, maior proximidade e profundidade em relação ao fenômeno em estudo e ênfase em processos com desdobramentos de eventos no tempo (BRYMAN, 1992). Malhotra (2001) corrobora essa afirmação, complementando que a pesquisa exploratória caracteriza-se por processos flexíveis e não estruturados, em amostras pequenas e não representativas, por meio de dados primários de natureza qualitativa.

De acordo com os aspectos teóricos abordados, os objetivos do estudo, a característica complexa do tema e as unidades de análise a serem selecionadas, evidencia-se a natureza qualitativa da pesquisa, que se configura pela agregação de dados descritivos que surgiram da interação do pesquisador com o objeto de estudo.

A presente pesquisa teve como enfoque o tipo descritivo, permitindo-se conhecer e interpretar a realidade, sem procurar interferi-lá para modificá-la (MALHOTRA, 2001).

3.1 - Método de Pesquisa

Nesta investigação empírica de natureza exploratória, utilizou-se o método do estudo de casos múltiplos, com abordagem comparativa, devido ao caráter de detalhamento e profundidade, à complexidade do assunto e à necessidade de observação de evidências no contexto base.

Esta metodologia se mostra adequada devido ao reduzido grau de compreensão e explicação dos relacionamentos organizacionais na perspectiva do cliente e do fornecedor no contexto brasileiro, bem como à interação complexa entre organizações de negócios e dessas com seu ambiente. Além disso, propicia novas perspectivas em tópicos já pesquisados em contextos diferentes, de forma a fornecer mais critérios para auxiliar a compreensão das constatações de pesquisas descritivas (MALHOTRA, 2001).

Conforme argumenta Yin (2005), este tipo de estudo tem sido amplamente utilizado quando se analisam processos e se busca responder às questões do tipo "Como" e "Porque" determinados fenômenos ocorrem em situações em que o controle de variáveis do ambiente é reduzido e quando o foco está em eventos contemporâneos nos quais os comportamentos não são influenciáveis à manipulação pelo pesquisador.

Segundo Gil (2002), ainda que os estudos de casos não sejam adequados para promover uma descrição precisa das características de uma população, para mensurar o nível de correlação entre variáveis e para verificar hipóteses causais, tal método é útil em pesquisas exploratórias e descritivas em que se deseje verificar as razões de um determinado fenômeno por meio do aprofundamento da descrição.

O estudo de casos múltiplos é encarado como o delineamento mais adequado para investigar um fenômeno contemporâneo em um contexto real, no qual os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (YIN, 2005).

O propósito deste estudo de multicasos é proporcionar uma visão geral do problema e identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados, permitindo amplo

e detalhado conhecimento. Na mesma linha, Vergara (2006) argumenta que um estudo de casos múltiplos tem por característica estar circunscrito a uma ou a poucas unidades de análise e representar um caráter de profundidade e detalhamento, de acordo como contexto da presente pesquisa.

Yin (2005) ressalta que os estudos de casos possibilitam explicar certas variáveis que são causas de determinados fenômenos em situações complexas em que não se consegue tal explicação por meio de levantamentos, sendo adequados para explorar situações da vida real cujos limites não são bem definidos e em que se utilizam múltiplas fontes de evidências.

Ressalta-se que, por sua natureza, este estudo de casos múltiplos possibilitou uma abordagem comparativa, mas que apresenta certas limitações, principalmente quanto a seu caráter particular, não sendo generalista. Outras limitações ocorreram, como a impossibilidade de investigar todos os fatores que afetam o comportamento de compradores e vendedores em relacionamentos organizacionais e que são por eles afetados. Com isso, tanto a natureza do presente estudo quanto o método de pesquisa utilizado não possibilitam generalizações para o universo dos relacionamentos no mercado business-to-business, mas contribui para uma melhor compreensão deste complexo fenômeno.

3.2 - Instrumentos de pesquisa

Os instrumentos de pesquisas utilizados nesta investigação foram definidos em função da necessidade de obter evidências claras, precisas e objetivas para a realização do estudo de multicasos com abordagem comparativa entre as unidades de análise.

Yin (2005) descreve os estudos de caso como uma atividade de pesquisa empírica que reúnem numerosas e detalhadas informações, possibilitando o exame atual do objeto de estudo ou uma ação em um ambiente limitado, de forma a descobrir fatores, processos e relacionamentos essenciais. Por isso, recorre-se à variadas técnicas de coletas de dados e informações, como entrevistas, análises de documentos e observações.

Segundo Mattar (1993) e Malhotra (2001), os dados a serem coletados na pesquisa exploratória podem ser classificados em: primários e secundários. Os dados secundários são aqueles que já se encontram coletados, ordenados, tabulados e, até mesmo, analisados com objetivos diferentes da pesquisa. Os dados e fontes primárias são utilizados para enriquecer e validar as informações secundárias com o objetivo de atender às necessidades da pesquisa em questão.

A presente pesquisa exploratória valeu-se da obtenção de dados e fontes secundárias, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, e da obtenção de dados primários, por meio de entrevistas semi-estruturadas e observação direta.

Os dados secundários foram utilizados para a caracterização dos setores siderúrgico e automobilístico brasileiros, para a descrição das empresas pesquisadas, para auxílio na elaboração do roteiro de entrevistas para sua condução aos entrevistados e para auxílio na determinação e descrição das principais trocas relacionais existentes nas díades estudadas.

A pesquisa bibliográfica consistiu no estudo sistematizado de material publicado em jornais e revistas, bem como de dados sobre a siderurgia e da indústria automobilística a partir de anuários das entidades que representam os respectivos setores: Instituto Brasileiro de

Siderurgia (IBS) e Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA). De acordo com Vergara (2006), esta técnica possibilita uma melhor compreensão e atualização do fenômeno nas unidades de análise.

A pesquisa documental baseou-se em análises e interpretações de documentos reservados nas organizações em estudo, como relatórios internos, e-mails, estudos estratégicos de relacionamentos, notas de reuniões, press releases e fôlderes. Bryman (1994) argumenta que a investigação de documentos pode checar a posteriori a validade das informações advindas de outros métodos, como também serve de apoio para a realização de entrevistas na formulação de novas questões.

Conforme já citado, a obtenção dos dados primários ocorreu por meio de entrevistas semi-estruturadas e de profundidade com as unidades de observação, como também da observação direta e não participante em reuniões e encontros entre os membros das organizações em análise.

De acordo com Bryman (1992), nas entrevistas semi-estruturadas o investigador utiliza perguntas preestabelecidas a serem percorridas, em que os entrevistados podem responder usando suas próprias palavras. Reconhece-se que no desenrolar da entrevista ocorrerão temas de interesse que não são programados previamente. Tal técnica de entrevista oferece certo alinhamento de respostas aos respondentes.

Entre novembro de 2007 e fevereiro de 2008, foram realizadas, individualmente, 15 entrevistas com membros da empresa fornecedora e 13 entrevistas com membros das empresas compradoras, por meio de um roteiro de entrevistas previamente estabelecido

(Apêndices 1 e 2), de acordo com os objetivos propostos para a pesquisa. As 28 entrevistas realizadas nas três díades em estudo, que duraram, em média, 50 minutos, foram registradas em gravador digital e mantidas em confidencialidade pelo pesquisador, sendo transcritas por profissional especializado.

Com relação à outra técnica de coleta de dados utilizada pelo pesquisador, Burguess (1993) salienta que o método de observação possibilita interpretar os significados e as experiências dos atores sociais, como também facilita a coleção de dados e informações na interação social. Bailey (1992) classifica a técnica de observação em: participante, em que há regular participação nas atividades a serem observadas; e não participante, técnica na qual o pesquisador não participa do grupo de atividades e não pretende ser um membro.

Yin (2005) conceitua a observação direta quando se realiza uma visita de campo ao local onde ocorre o fenômeno em estudo. Além disso, este autor classifica a observação direta em: formal, momento que se avalia a incidência de certos tipos de comportamento durante certos períodos de tempo; e informal, situação em que se coletam outras evidências ao longo de entrevistas, não as contabilizando.

No decorrer do período de coleta de dados primários, foram realizadas observações não participantes e diretas no ambiente natural de forma não estruturada. Ou seja, pretendeu-se tão somente observar as tarefas durante os diversos encontros entre as unidades de análise (fornecedores e compradores), tais como reuniões de trabalhos, workshops e encontro entre empresas. As observações foram tratadas como complemento das entrevistas.

3.3 - Tratamento dos dados

Neste estudo exploratório, foi realizado um tratamento qualitativo dos dados secundários e primários obtidos, mediante sua organização, redação, classificação, análise e descrição, utilizando o método de análise de conteúdo, visando, dentre outros objetivos, identificar os padrões de comportamento e tendências dominantes como respostas dadas às entrevistas, no intuito de atender aos objetivos específicos da pesquisa.

A análise de conteúdo mostra-se adequada como metodologia de tratamento dos dados obtidos, pois o fenômeno a ser observado é a comunicação advinda das entrevistas e da análise documental, conforme define Bardin (1988, p.198):

> *"Trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (qualitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (variáveis inferidas) dessas mensagens."*

Para a melhor compreensão do tratamento de dados realizados pelo pesquisador, o procedimento foi dividido em duas etapas.

Na primeira etapa , procedeu-se à discussão dos resultados, a analise e discussão das características da indústria e das organizações em análise, sob a forma de narrativa, com destaque para os acontecimentos que constituem as respostas à questão básica da pesquisa. Para tal, foi utilizado um conjunto de técnicas, como memórias, sumários e displays (MILES e HUBERMAN, 1994).

Na segunda etapa, foram tratados qualitativamente os dados das entrevistas pelo método de análise de conteúdo, com o intuito de explorar os atributos específicos de um relacionamento

organizacional e suas variáveis contextuais, visando caracterizar os relacionamentos e descrever, à luz das teorias estudadas, como tais atributos podem explicar a criação de benefícios de valor, a partir da atmosfera relacional estabelecida nas díades.

O princípio do método de análise de conteúdo é calcado na desconstrução da estrutura do conteúdo a ser analisado e seus elementos, para que se possam esclarecer suas diferentes características e extrair suas significações (LAVILLE e DIONNE, 1999). Segundo Bardin (1988), este método propicia não apenas descrever o conteúdo, mas também descobrir o que eles podem dizer depois do tratamento dos dados.

A aplicabilidade dessa técnica é bem variada, compreendendo a análise de cartas, diários, notícias, atas de reuniões e sonhos (BARDIN, 1988), como também a investigação de questões como valores, atitudes, mentalidade e ideologias, sendo bastante útil para esclarecer fenômenos sociais (LAVILLE e DIONE, 1999).

Bardin (1988) enumera diversas técnicas desenvolvidas para a análise de conteúdo que atuam no sentido de promover o alcance e a compreensão dos significados nos documentos. Dentre as várias técnicas utilizou-se a análise temática ou categorial com uma abordagem qualitativa.

A categorização funciona por operações de desmembramentos do texto em unidades ou categorias segundo reagrupamentos analógicos. Dentre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação de temas é considerada rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos e simples (BARDIN, 1988).

Bardin (1988) descreve as etapas pelas quais os processos de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens são organizados em: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação. Nesta pesquisa adotou-se o uso conjunto dos modelos de Bardin (1988) na pré-análise e exploração do material e o de Laville e Dione (1999) no tratamento dos resultados.

A Figura 6 ilustra o esquema de análise de conteúdo de Bardin (1988), em que a etapa de operações estatísticas no tratamento de resultados foi excluída pelo pesquisador, devido ao caráter estritamente qualitativo da pesquisa.

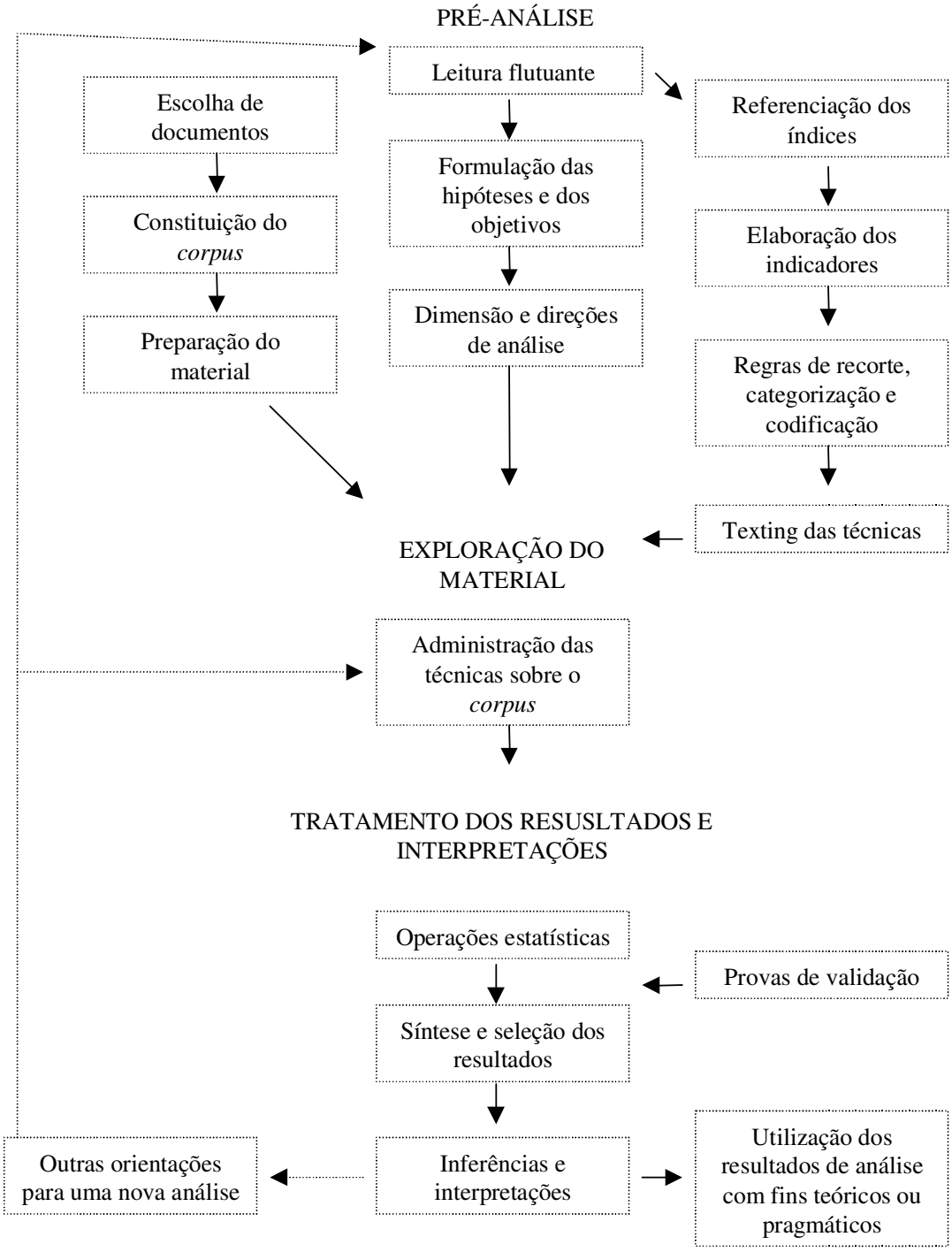

FIGURA 6: Organização da análise de conteúdo
Fonte: BARDIN (1988, p. 102).

A leitura flutuante das empresas a serem pesquisadas, como também de revistas, anuários e livros sobre o tema da dissertação, confirmaram ações na etapa de pré-análise. Em seguida,

estabeleceu-se a escolha dos documentos a serem analisados, com base no conteúdo das entrevistas semi-estruturadas realizadas nas quatro empresas, bem como nas fontes secundárias.

A partir daí, estabeleceu-se o corpus da pesquisa, ou seja, as entrevistas com as unidades de observação definidas pelo pesquisador. Seguiram-se a regra da exaustividade, relativa à identificação de todos os elementos a serem analisados; a da representatividade, que relata a amostra representativa do universo inicial; a da homogeneidade, que impõe aos documentos retidos a obediência a critérios precisos de escolha; e da pertinência, em que os documentos retidos são adequados como fontes de informação.

As entrevistas gravadas foram transcritas para posterior tratamento e análise dos dados. Como se trata de uma pesquisa qualitativa não foram formuladas hipóteses, sendo considerada nesta etapa a pergunta da pesquisa e seus objetivos.

Após a formulação do problema de pesquisa e dos objetivos, estabeleceu-se as definições das categorias analíticas. De acordo com o modelo misto proposto por Laville e Dione (1999), as categorias foram selecionadas a partir do quadro teórico, porém o pesquisador permitiu a si mesmo modificá-las em função da análise que se pretendia realizar.

Na etapa de referenciação dos índices e na elaboração de indicadores, efetuou-se, primeiramente, a organização da etapa de codificação ao recortar os conteúdos em elementos que poderão ser ordenados dentro das categorias.

Laville e Dione (1999) descrevem os elementos recortados como unidades de registros ou de classificação. Além disso, segundo as autoras, esses elementos são temas que podem aproximar o pesquisador do conteúdo, na medida em que se vê obrigado a construir suas unidades de análise a partir da compreensão do conteúdo.

Bardin (1988) sugere considerar a unidade de contexto, para servir de compreensão, a fim de codificar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem, como afirmações e parágrafos.

A categorização foi procedida pela definição do recorte de conteúdos, considerando um a um os elementos à luz dos critérios da grade de análise para escolher a categoria que melhor convém, utilizando o critério semântico.

O Quadro 8 resume as etapas de codificação e da categorização descritas até então, de acordo com Bardin (1988).

QUADRO 8: Etapas de codificação e categorização

1. Codificação	Recorte dos conteúdos	Unidade de análise ou de registro	Tema
		Unidade de contexto	Parágrafos ou afirmações
2. Categorização		Modelo utilizado	Misto
		Critério de categorização	Semântico

Fonte: Bardin (1988)

As categorias e suas subcategorias do modelo de análise em estudo são ilustradas no Quadro 9.

QUADRO 9: Categorias analisadas na pesquisa

1. Ambiente de negócios	
2. Estratégias corporativas	2.1 Suprimentos
	2.2 Comercial
3. Episódios de trocas	3.1 Produtos e tecnologia
	3.2 Financeiros
	3.3 Sociais
	3.4 Conhecimentos
	3.5 Informações
	3.6 Serviços logísticos
4. Atmosfera Relacional	4.1 Elementos característicos
	4.2 Fatores de formação e influência
5. Benefícios de valor criados	

Fonte: Elaborado pelo autor

A etapa de exploração do material consiste simplesmente na administração das decisões tomadas na pré-análise, compreendendo as operações de classificação, codificação e categorização do material.

O tratamento dos resultados baseou-se no modelo de Laville e Dione (1999), em função da abordagem qualitativa da pesquisa, a fim de conservar a forma literal dos dados e permitir ao pesquisador prender-se às nuanças de sentido entre as unidades, aos elos lógicos entre essas unidades ou às categorias que as reúnem.

Dentre as estratégias de análise e de interpretação citadas por essas autoras (emparelhamento, análise histórica e construção iterativa de uma explicação) utilizou-se o emparelhamento, pois é considerado o mais apropriado para associar os dados recolhidos ao modelo teórico proposto, a fim de compará-los, pressupondo a existência de uma teoria sobre o qual o pesquisador se apóia a fim de elaborar um modelo da situação em estudo.

Pelo caráter exploratório desta pesquisa empírica e da utilização de estudo casos múltiplos, o pesquisador procurou descrever de forma concisa e com um detalhamento o mais rico

possível como ocorre o relacionamento entre as empresas das díades pesquisadas e quais são seus elementos mais determinantes. Para isso, realizou-se uma triangulação dos dados secundários e primários, dos métodos e das perspectivas sobre um mesmo conjunto de dados, bem como procurou comparar os resultados com a teoria, para o alcance do rigor necessário ao tratamento de dados.

Ressalta-se que as referências teóricas apresentadas, especificamente a abordagem de interação do IMP Group (Hakänsson, 1982), foram utilizadas para orientar a caracterização do comportamento de compradores e vendedores num relacionamento organizacional, constituindo dentre as teorias de relacionamento no mercado B2B, um marco teórico consistente, necessário ao alcance dos objetivos específicos.

Para assegurar a confiabilidade e a viabilidade externa desta pesquisa, obedeceu-se à recomendação oferecida por Yin (2005) na utilização de múltiplas fontes de evidência, síntese de dados cruzados e comparação dos resultados com a teoria.

3.4 – Suposições da pesquisa

De acordo com Gil (2002), todo procedimento de coleta de dados depende da formulação prévia de hipóteses. Porém, em algumas pesquisas elas não são explícitas, ou seja, formalmente expressas. Nesses casos, é possível determinar as hipóteses subjacentes mediante a análise dos instrumentos adotados para a coleta de dados. De maneira geral, nos estudos cujo objetivo é descrever determinado fenômeno ou características de um grupo as hipóteses não são enunciadas formalmente.

Vergara (2006) defende que a pesquisa exploratória não comporta hipóteses, e sim suposições que não implicam possibilidade de testes, mas apenas confirmação, pois este tipo de pesquisa pressupõe não ter conhecimento suficiente para formular questões ou preestabelecer respostas. Dessa forma, as hipóteses surgiriam no fim do estudo, não a priori.

As suposições básicas que nortearam o estudo estabeleceram-se em função do referencial teórico apresentado e da análise preliminar do histórico sobre as empresas em análise. Assim, este estudo partirá das premissas já citadas na parte introdutória , item 1.3

3.5 - Unidades de análise

A escolha dos segmentos siderúrgico de aços planos e automobilístico justifica-se pela importância de ambos na economia brasileira, além do fato de constituírem um dos mais relevantes modelos de relacionamentos inter-organizacionais existentes nos mercados industriais, conforme comprova o perfil das empresas pesquisadas, que constituem as unidades de análise.

A definição das empresas a serem pesquisadas levou-se em consideração a facilidade que o pesquisador tem em obter acesso aos dados secundários e em entrevistar os membros da empresa siderúrgica escolhida, em função de o mesmo trabalhar nessa organização. A partir daí, pela análise do relacionamento dessa organização com todas as montadoras de automóveis no País, por meio de dados secundários, foram selecionadas três empresas do segmento automobilístico em função dos seguintes fatores:

- market share da empresa siderúrgica com os clientes;

- importância das montadoras no segmento automobilístico;
- existência de uma central de compras formal para relacionamento com a empresa siderúrgica;
- tempo de relacionamento entre a siderúrgica e a montadora; e
- proximidade cultural da empresa fornecedora e as montadoras;

A escolha dessas empresas justifica-se também pelo fato de: integrarem uma das mais representativas redes organizacionais da cadeia siderurgia_indústria automobilística brasileira; simbolizarem o compromisso existente entre parcerias fornecedor_cliente, fato comprovado por divulgações em eventos e revistas especializadas como Metalurgia e Materiais, SAE Brasil e Autodata; e constituírem-se em referência em inovações tanto em produtos como em processos nos contextos siderúrgico e automobilístico brasileiro e mundial.

Ressalta-se que, as organizações em análise reivindicaram o anonimato dos seus nomes comerciais, razão pela qual foram codificadas, conforme descrito abaixo:

Empresa siderúrgica: Delta

Montadoras de automóveis: Alfa, Beta e Gama.

3.6 - Unidades de observação

Em um relacionamento organizacional, diversos são os atores (indivíduos) que compõem o centro de vendas e compras de uma empresa. Tais atividades não se restringem, portanto, a uma determinada área ou, mesmo, um indivíduo. Dessa forma, o entendimento do papel que cada indivíduo tem sobre suas diversas áreas de envolvimento relacional faz-se necessário

para uma melhor descrição do fenômeno a ser estudado. Assim, as unidades de observação foram os profissionais das áreas de Vendas, Marketing e Qualidade da siderúrgica Delta, e os profissionais dos departamentos de Compras, PCP, Qualidade e Engenharia das montadoras Alfa, Beta e Gama.

O Quadro 10 resume os cargos dos entrevistados para cada empresa:

QUADRO 10 - Unidades de observação do presente estudo

Empresa	Cargos dos entrevistados
Alfa	Diretor de compras Coordenador de compras Coordenador de engª de materiais Coordenador de qualidade Assistente de qualidade Coordenador de PCP Analista de PCP
Beta	Supervisor de compras Coordenador de compras Analista de qualidade Analista de PCP
Gama	Analista de compras Analista de qualidade Analista de PCP
Delta	Gerente de vendas Analistas de marketing Analistas de vendas Assistentes técnicos

Fonte: Elaborado pelo autor

A escolha desses informantes obedeceu a certas condições e requisitos, como:

- conhecimento amplo de detalhado das circunstâncias envolvidas nas questões da pesquisa;
- envolvimento no fenômeno;
- disponibilidade de tempo para entrevistas; e
- capacidade de exprimir a essência e o detalhe para compreensão do fenômeno.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, descreve-se a atmosfera relacional entre a siderurgia brasileira de aços planos e a indústria automobilística nacional, procurando evidenciar os seus principais elementos determinantes e identificar os valores criados advindos do relacionamento diádico, de forma a prover respostas às questões básicas da pesquisa e atingir os objetivos pretendidos.

A apresentação, a análise e a interpretação dos dados decorrentes da pesquisa documental, da pesquisa de campo e da observação direta serão realizadas em quatro partes. Na primeira parte, traça-se apresentado um breve perfil das indústrias nas quais as unidades de análise se inserem e faz-se a descrição histórica delas apontando suas características gerais, com destaque para as estratégias corporativas comerciais e de suprimentos.

Na segunda parte, relatam-se e discutem-se os casos, individualmente, com um aprofundamento da contextualização do ambiente de negócios entre a siderúrgica e as montadoras em análise; do modo como se relacionam, evidenciando os principais episódios e formas de trocas existentes; da atmosfera relacional estabelecida; e dos benefícios valorizados por ambos os atores envolvidos, com o objetivo de descrever o comportamento dos compradores e vendedores nos relacionamentos em estudo. Na terceira parte, são apresentadas uma sistematização dos resultados dos casos analisados de forma comparativa.

Na quarta parte, apresentam-se as considerações finais a respeito dos três casos pesquisados, evidenciando as simetrias e assimetrias do relacionamento na perspectiva tanto dos compradores quanto do fornecedor em cada categoria de análise estudada.

4.1 - Caracterização da indústria e das empresas pesquisadas

Esta seção está dividida em dois tópicos: no primeiro, descreve-se os aspectos gerais da siderurgia brasileira de aços planos e faz-se a contextualização da siderúrgica em análise, denominada Siderúrgica Delta; no segundo, traça-se um breve histórico da indústria automobilística brasileira e, em seguida, a contextualização das montadoras de automóveis pesquisadas, denominadas Montadora Alfa, Montadora Beta e Montadora Gama.

4.1.1 Siderurgia brasileira de aços planos

A atividade siderúrgica no Brasil caracterizou-se durante longo período por um modelo de desenvolvimento calcado nas substituições de importações desse insumo no pós–guerra, cujo objetivo era diminuir a dependência de manufaturados provenientes de Países desenvolvidos. Esse fato norteou a constituição das empresas com a forte presença do Estado brasileiro desde a década de 1940, principalmente no segmento de aços planos, que exigia maiores escalas de produção.

Em meio ao crescimento do parque industrial brasileiro, a demanda e a produção de aço aumentaram significativamente, diminuindo as importações até a década de 1980, marcada pela crise da dívida externa, que provocou o declínio na demanda interna de aço e induziu as siderúrgicas a buscarem o mercado externo, a fim de compensar o excesso de capacidade.

Esse fato influenciou o nível de investimentos no setor, que sofreu quedas significativas, em razão dos baixos preços, dos reduzidos lucros obtidos e da a menor disponibilidade de crédito,

distanciando o parque siderúrgico brasileiro dos padrões internacionais de qualidade, produtividade e competitividade.

Sob o domínio do poder estatal, os investimentos em pesquisa de novas tecnologias de produtos e processos realizados pelas empresas se mostravam insuficientes para a necessidade de uma melhor capacitação da indústria. A reestruturação do setor era imperativa.

Somente depois das privatizações iniciadas em 1988, com o plano de saneamento do sistema Siderbrás, é que as siderúrgicas brasileiras ganharam mais agilidade, em virtude da libertação das interferências políticas. Tornaram-se mais orientadas aos clientes, investiram mais racionalmente em pesquisa em desenvolvimento, buscaram ganhos de produtividade, se direcionaram-se para nichos específicos e deram ênfase à obtenção de vantagens competitivas.

Foi justamente a partir dos meados da década de 1990, que a siderurgia brasileira deu o seu salto tecnológico, a partir de diversos investimentos realizados no setor, não só pelo aumento de sua capacidade de produção, como também pelo avanço da tecnologia de fabricação de aços de maior valor agregado.

A Tabela 1 ilustra os principais indicadores da siderurgia brasileira nos últimos dez anos.

TABELA 1 – Indicadores da siderurgia brasileira entre 1997-2006

Indicador	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Produção Mundial de Aço Bruto (10^3 t)	798.945	777.321	788.961	847.493	850.493	904.054	969.983	1.068.896	1.141.832	1.243.832
Produção de Aço Bruto na América Latina (10^3 t)	52.563	51.507	51.062	56.070	51.857	56.230	59.619	63.989	62.890	62.875
Produção Brasileira de Aço Bruto (10^3 t)	26.153	25.760	24.996	27.865	26.717	29.604	31.147	32.909	31.610	30.901
Produção Brasileira de Laminados Planos (10^3 t)	11.267	10.386	10.121	11.213	10.648	11.408	13.202	14.441	14.187	14.454
Vendas Internas (10^3 t)	14.653	13.611	13.435	14.938	15.692	15.826	15.408	17.783	16.061	17.531
Exportações (10^3 t)	9.147	8.741	10.017	9.599	9.291	11.686	12.985	11.982	12.514	12.519
Importações (10^3 t)	785	886	642	930	1.076	672	550	549	756	1.877
Consumo Aparente de Produtos Siderúrgicos (10^3 t)	15.326	14.483	14.078	15.760	16.694	16.484	15.955	18.316	16.812	18.533
Consumo Per Capita de Aço Bruto (Kg/hab.)	107	99	96	103	108	105	100	112	101	110
Faturamento (10^6 US$)	11.781	10.181	7.889	9.999	8.604	9.013	11.547	17.639	22.467	24.995
Impostos Pagos (10^6 US$)	1.783	1.652	1.348	1.771	1.568	1.403	1.817	3.263	4.603	4.843
Investimentos (10^6 US$)	2.000	2.227	1.359	1.234	1.335	857	824	946	1.894	3.055
Capacidade Instaladas (10^3 t. aço bruto/ano)	29.897	30.557	29.928	29.889	32.876	33.388	33.694	34.022	36.039	37.074

Fonte: IBS (2007)

A indústria siderúrgica brasileira, complexa e bastante diversificada em termos de produtos, é, tradicionalmente, classificada em três grandes segmentos de mercado: a) aços planos, amplamente utilizados na fabricação de bens de consumo e de capital; b) aços longos, usualmente utilizados na construção civil; e c) aços especiais, que atendem às demandas de diversos nichos de mercado de menor consumo agregado.

Nessa perspectiva, a siderurgia nacional, de acordo com o IBS, compõe-se de dez grupos de empresas siderúrgicas, responsáveis pela produção de aproximadamente 33,8 milhões de toneladas de aço bruto em 2007, com capacidade instalada em 41 milhões de toneladas/ano, posicionando-se como o nono maior produtor mundial de aço e primeiro na América Latina. Na Tabela 2 demonstra-se a evolução recente das vendas de aço no País nos segmentos planos e longos.

TABELA 2 – Evolução das vendas internas de produtos siderúrgicos no Brasil entre 2002 - 2006

Vendas Internas de Produtos Planos e Longos (10^3 t)						
Produto		**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**
Planos	Placas	168	213	240	191	283
	Não revestidos	6.764	6.901	7.784	6.977	7.489
	Revestidos	1.812	2.003	2.326	2.241	2.413
	Especiais - Ligados	346	359	426	386	434
Longos		6.736	5.932	7.007	6.266	6.912
Total		**15.826**	**15.408**	**17.783**	**16.061**	**17.531**

Fonte: IBS (2007)

O segmento de aços planos é composto por cinco usinas integradas de grande porte. Compõe-se de quatro grupos empresariais, responsáveis pela comercialização, no mercado interno, de 19,7 milhões de toneladas e exportações de 4,8 milhões de toneladas em 2007, totalizando um faturamento superior a US$ 25 bilhões.

Diante desse contexto, a siderurgia de aços planos tem sido capaz de atender a quase toda a demanda interna dos segmentos consumidores de aço, como automobilístico, bens de capital e construção civil, em virtude de sua elevada competitividade advinda de:

- minas próprias, baixo custo e qualidade do minério de ferro nacional;
- eficiência da logística e infra-estrutura para a produção e comercialização do aço;
- disponibilidade de energia elétrica;
- estado da arte tecnológico;
- disponibilidade de recursos humanos qualificados; e
- baixos custos operacionais.

Apesar dessas vantagens, a dependência de importação de carvão, a saturação logística, o sistema tributário e as escalas empresariais inadequadas em relação à competitividade global são conjuntos de fatores que precisam ser adequados para um melhor posicionamento no nível mundial das empresas aqui instaladas. Mesmo assim, a siderurgia de aços planos tem competido com outras concorrentes de grande porte no mercado internacional e mantido o mercado interno protegido contra um volume significativo de importações.

4.1.1.1 Siderúrgica Delta

A Siderúrgica Delta S.A. iniciou sua produção de aço no País em 1962, seis anos após ter sido constituída, a partir de um acordo de cooperação técnica e financeira viabilizado pelo governo brasileiro e com a iniciativa privada japonesa. Até 1991, essa empresa foi administrada pelo Estado brasileiro e por ser considerada jóia da siderurgia nacional, em razão dos excelentes resultados operacionais e financeiros em relação às demais siderúrgicas estatais, foi a primeira dentre as siderúrgicas brasileira de grande porte a ser privatizada, Seu controle acionário passou a ter entre os membros controladores, os sócios japoneses.

A partir da privatização em 1991, a Siderúrgica Delta expandiu sua atuação no território latino americano, compondo um poderoso sistema de empresas, pela aquisição de participação acionária em outras siderúrgicas e pela verticalização na cadeia produtiva, com a instalação de centros de Serviços e a aquisição de distribuidoras de aço, fabricantes de autopeças e de bens de capital e operadores logísticos. Esse conglomerado teve como estratégia empresarial ocupar novos mercados com negócios estritamente relacionados ao aço, mantendo, dessa forma, o *core business* na siderurgia.

Até 2008, a Siderúrgica Delta liderava um *pool* de 20 empresas, considerado um dos vinte maiores grupos do ramo da siderurgia mundial e o maior complexo siderúrgico de aços planos da América Latina. As unidades de negócios que compõe este grupo são: Siderurgia, Bens de capital e Estamparias, Social, Logística, Distribuição e Serviços, e, mais recentemente, Mineração.

Ao mesmo tempo em que diversificava os negócios, a Siderúrgica Delta passou a adotar um posicionamento de foco no mercado doméstico, buscando a liderança nas vendas em segmentos de maior valor agregado, como o automobilístico, diferenciando sua oferta a partir do desenvolvimento de produtos de maior conteúdo tecnológico e da incorporação de uma estrutura de atendimento e prestação de Serviços integrada.

Conforme se verifica no Gráfico 1, a Siderúrgica Delta tem se confirmado como líder no fornecimento de aços planos ao mercado nacional e também ao segmento automobilístico. Com sede na capital mineira, possui sua unidade produtiva no interior do estado de Minas Gerais, com capacidade de produção de 5,0 milhões de toneladas de aço bruto.

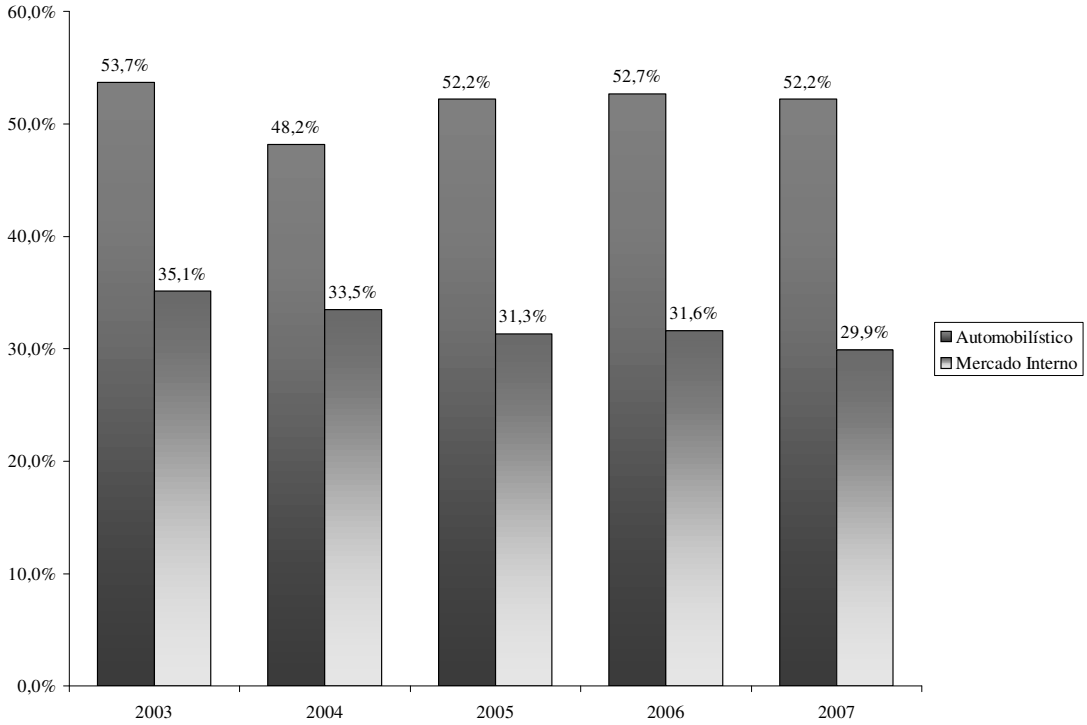

GRÁFICO 1 - Evolução do *Market share* da empresa Delta entre 2003 - 2007
Fonte: Siderúrgica Delta

Em 2007, foram comercializados 3,6 milhões de toneladas de produtos acabados para o mercado interno e 618,7 mil toneladas para o mercado externo, cujo resultado foi um faturamento líquido da ordem de R$ 7,6 bilhões, em que o segmento automobilístico representou 20,2 % do volume das vendas nacionais.

Os principais produtos da Siderúrgica Delta são: placas, bobinas e chapas de aço laminadas a quente e a frio, chapas grossas e aços galvanizados. Esse completo portifólio de produtos levou-a a ser a responsável não só pelo abastecimento de aço aos diversos segmentos consumidores de aço no País, como também pela liderança tecnológica na siderurgia brasileira, em virtude da diferenciação de seus produtos em relação à concorrência nos quesitos qualidade e desempenho na aplicação. O Mix de produtos laminados planos comercializados pela Delta no mercado interno em 2007, e os destinados ao segmento automobilístico são detalhados nos Gráficos 2 e 3.

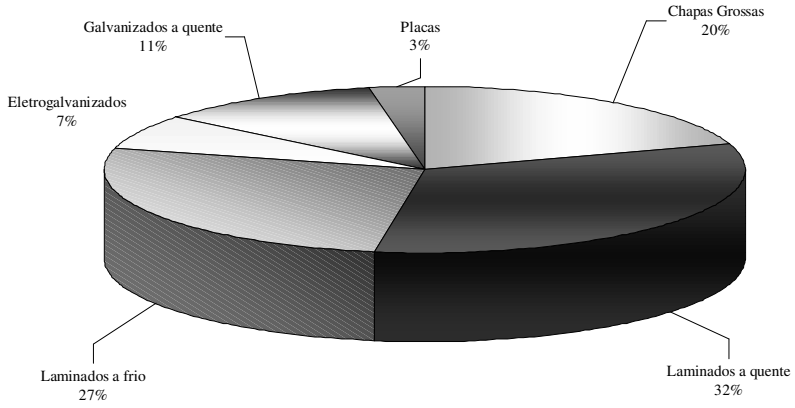

GRÁFICO 2 - Mix de produtos comercializados no Brasil pela Delta em 2007
Fonte: Siderúrgica Delta

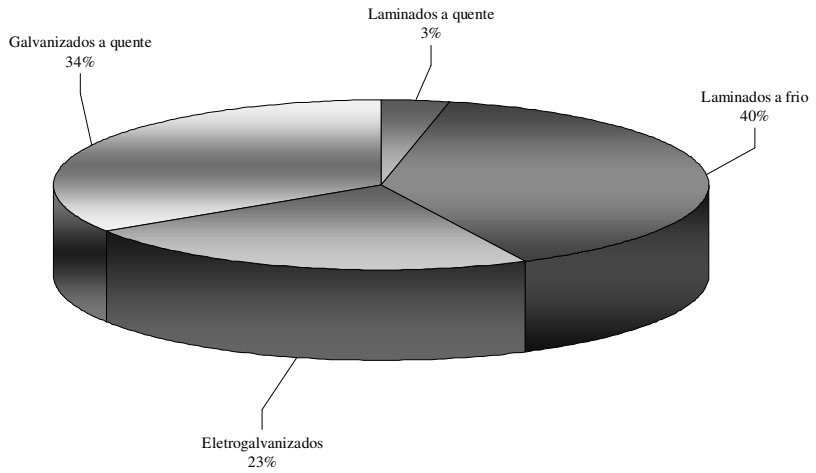

GRÁFICO 3 - Mix de produtos comercializados pela Delta para as montadoras em 2007
Fonte: Siderúrgica Delta

Há mais de quatro décadas, a Siderúrgica Delta vem concentrando seus esforços para garantir às montadoras de automóveis produtos de alta tecnologia e de qualidade superior, com um portifólio completo para as soluções automotivas. Além disso, utiliza uma cadeia logística formada por diversos centros de distribuição e de serviços que agrega valor ao aço por meio de beneficiamento e estocagem de material.

Essa vantagem competitiva tem sido obtida e preservada pela forte ligação com o seu sócio japonês, um dos líderes de vendas mundiais e detentor da tecnologia mais avançada em produtos e processos siderúrgicos. Além da tecnologia transferida, diversos valores culturais e empresariais dos japoneses foram implementados pela Siderúrgica Delta desde sua fundação.

Para atender ao segmento automobilístico, a Siderúrgica Delta utiliza as empresas de estamparia e de serviços de corte do grupo, das quais é controladora, para agregar valor aos seus produtos por meio do beneficiamento do aço em *blanks,* platinas e conjuntos soldados,

além do gerenciamento de estoques e entregas do tipo JIT (*just in time*). Na presente pesquisa, essas empresas serão denominadas Delta Serviços I e Delta Serviços II.

A Delta Serviços I é uma unidade de fabricação de *blanks* e estampagem, localizada na cidade de Betim-MG, possui linhas de corte de platinas e de estampagem de peças, linhas de *press blanks* e ferramentaria para manutenção e fabricação de estampos. Essa unidade industrial, inaugurada em 1997, tem capacidade de estocagem de 10 mil toneladas e processamento de 18 mil toneladas/mês.

Para atender ao segmento automobilístico, a Delta Serviços II dispõe de duas unidades industriais situadas no interior de São Paulo. Considerada o maior centro de Serviços de produtos siderúrgicos da América Latina, a Delta Serviços II, fundada em 1968, incorporou-se ao grupo Delta em 1993. Desde então, passou a integrar-se às estratégias de atendimento ao mercado da siderúrgica controladora. Atualmente, a Delta Serviços II tem capacidade de estocagem de 130 mil toneladas e de processamento de 84 mil toneladas/mês, fornecendo *blanks* silhuetas, trapezoidais e paralelogramos, *blanks* retangulares e quadrados, conjuntos soldados, *slitters*, decapados e chapas.

Especificamente para os clientes consumidores de aços galvanizados a quente, a Siderúrgica Delta presta uma assistência técnica diferenciada, com a participação e o apoio técnico da Delta Galvanização, uma unidade produtiva do grupo, fruto de uma *joint venture* entre a Delta e seu acionista majoritário, que constituíram uma linha de galvanização por imersão a quente.

Nesse contexto empresarial, ao longo dos anos, a Siderúrgica Delta consolidou-se como a principal fornecedora de aços planos para o segmento automobilístico brasileiro, em função,

principalmente, de investimentos da ordem de US$ 3 bilhões, realizados entre 1997 a 2002, que permitiram-lhe:

- executar uma ambiciosa agenda de criação de valor, com foco no mercado interno e presença estratégica no mercado externo;
- integrar totalmente as plantas siderúrgicas do grupo do qual é a controladora;
- desenvolver uma sólida situação financeira e um sistema integrado de tecnologia e qualidade; e
- ofertar o estado da arte na produção de aços planos com um completo portfólio de produtos e Serviços.

Em 2007, um novo ciclo de investimentos concentrados no aumento de capacidade operacional e no atendimento ao setor automotivo foi anunciado para os sete anos seguintes, seguindo a estratégia de atendimento ao mercado, calcado nos seguintes fundamentos básicos:

- compreensão das necessidades específicas dos seus clientes;
- criação de um *expertise* no atendimento a clientes;
- uniformidade de políticas e práticas comerciais;
- agregação de valor com novas linhas de produção de aço, centros de Serviços e distribuição;
- maximização das sinergias das empresas do Grupo;

O segmento automobilístico tem uma enorme importância para a Siderúrgica Delta, conforme expõe o seu gerente de vendas:

> Esse segmento consome produtos de maior valor agregado, grandes volumes de compras, inovam em P&D, aprimoram os Serviços logísticos, e nos permitem defender o mercado com relacionamentos de longo prazo.

Não só para a Siderúrgica Delta o segmento automobilístico é importante, mas para sua concorrência também, que, cada vez mais, atua de forma significativa, aumentando a capacidade de produção do País, elaborando estratégia comercial agressiva e envolvendo-se com os clientes no desenvolvimento tecnológico (P&D e engenharia simultânea), com o apoio das matrizes na Europa e nos EUA.

Especificamente quanto ao segmento automobilístico, a estratégia de atendimento a esse setor baseia-se em ações como a melhoria da eficácia organizacional e tecnológica, com o apoio de consultorias externas consideradas *benchmarking* no mundo dos negócios siderúrgicos, da implementação do plano de atualização tecnológica e do aumento da capacidade produtiva, além da presença efetiva perante os clientes com a "célula comercial".

Em 2006, foi elaborado um plano estratégico para atendimento focado em cinco pilares:

- Estrutura de atendimento – célula comercial tradicional ou integrada;
- Política comercial – preços, contratos e estratégias de *resale*;
- Logística e serviços – modelo logístico, estratégia de centro de Serviços e estamparias;
- Internacional – estratégia de internacionalização;
- Inovação – política de desenvolvimento e engenharia simultânea;

As premissas dos relacionamentos com clientes são calcadas na estratégia de segmentação do mercado alvo e do posicionamento estratégico que a empresa deseja manter. O processo de atendimento aos clientes da Siderúrgica Delta ocorre por meio de uma organização de pessoas, procedimentos, informações, equipamentos e energia em atividades de trabalho, logicamente relacionados, que agregam valores para os clientes com o objetivo de produzir resultados específicos.

Nesse contexto, a Siderúrgica Delta tem adotado a estratégia de diferenciação por meio da constante interação com seus clientes automotivos. Os objetivos dessa orientação para o mercado prevêm: o estabelecimento de relacionamentos duradouros; a agregação de valor; a redução de incertezas; a busca pela previsibilidade e pela estabilidade; e o estabelecimento de sua legitimidade.

As "Células Comerciais" são unidades estratégicas de negócios compostas por representantes das áreas de Vendas, Marketing, Assistência técnica e Logística, com a finalidade de prestar um atendimento diferenciado aos clientes alvo. Este centro de atendimento é responsável pela administração de todo o "Processo de Atendimento ao Cliente", canalizando todos os esforços e competências necessárias disponíveis na organização.

As principais atividades das células comerciais (Grupos de atendimento) envolvem: avaliação de desempenho, planejamento estratégico de atendimento, avaliação das necessidades de novos produtos, reuniões técnicas, comerciais e logísticas e análise de pendências financeiras.

Para atender ao segmento automobilístico, a Siderúrgica Delta busca constantemente adequar-se às necessidades de seus clientes e às tendências do setor. Constituem focos principais da estratégia de relacionamento: o desenvolvimento de novos produtos e o trabalho conjunto de engenharia de aplicação com as montadoras, principalmente nas etapas de soldagem e conformação do aço.

Para que essas ações se tornassem efetivas, a Siderúrgica Delta foi a única siderúrgica brasileira a participar de todas as etapas do consórcio de pesquisa colaborativa mundial do IISI - o projeto ULSAB- cujo propósito básico foi demonstrar o uso das especificações de aço

de última geração, das técnicas de projeto e das tecnologias de fabricação destinadas às estruturas veiculares leves, para fazer frente à concorrência de materiais sucedâneos.

A utilização dos aços propostos pelo programa ULSAB tem crescido desde 2002, com destaque para os aços *Dual phase*, que a Siderúrgica Delta desenvolveu e já disponibiliza ao mercado. Esses aços têm dado uma nova dimensão à construção automotiva, proporcionando reduções significativas de peso, mesmo com a incorporação de equipamentos de conforto e segurança nos veículos, viabilizando aumento da segurança veicular e a redução do consumo de combustível e da emissão de gases.

Cada vez mais focada no segmento automotivo, a Siderúrgica Delta foi a primeira empresa brasileira a receber o selo ELV (*End of Life Vehicles*), diretiva européia que trata da restrição ao uso de substâncias nocivas na produção de aços automotivos, implementada em 2007, que a atesta como fornecedora global de primeiro nível ao segmento automobilístico mundial. A principal finalidade da certificação ELV é reduzir o impacto ambiental no descarte do veículo ao fim de sua vida útil, por meio de coleta, reutilização e reciclagem de seus componentes.

Essa estratégia de relacionamento com o mercado automobilístico tem produzido boas perspectivas à organização, conforme relata a gerência de vendas da siderúrgica Delta:

> [...] tem possibilitado à organização ter foco direcionado aos clientes alvo, garantindo soluções com competitividade, nos permitindo antecipar e controlar as mudanças nesses clientes que afetem os seus negócios. Além desses aspectos, vale ressaltar que houve uma melhoria na coordenação do relacionamento interno, com vistas a aperfeiçoar o atendimento ao cliente e estamos diferenciando da concorrência pela atualização da nossa tecnologia tanto em processos quanto em produtos.

A cada ano, a Siderúrgica Delta realiza pesquisa de satisfação de seus principais clientes em que são avaliados os atributos de aquisição, recebimento do produto, qualidade e produção da

Delta, bem como uma comparação com a concorrência. Após a avaliação, as células comerciais analisam os anseios de seus clientes, detectam os pontos de melhoria no relacionamento e propõem, em conjunto com o cliente, um plano de ação com projetos de otimização do relacionamento.

A pesquisa de satisfação dos clientes é considerada pela Siderúrgica Delta um instrumento de extrema importância para sentir o quanto a empresa se direciona ao mercado. Todas as montadoras de automóveis são avaliadas desde sua implementação, dez anos atrás. As notas das avaliações têm metas a serem cumpridas, que constituem os critérios para recebimento de participação de lucros pelos funcionários da siderúrgica.

4.1.2 Indústria automobilística brasileira – segmento de autoveículos

A indústria automobilística brasileira surgiu na época em que circulavam pelo País somente carros importados ou, no máximo, montados aqui em regime CKD (*Completely Knock-Down*). A iniciativa de instalar um parque automotivo nacional teve como ato precursor a criação do Grupo de Executivo da Indústria Automobilística (GEIA), que tinha como objetivo macro estabelecer essa atividade industrial no Brasil, de acordo com os planos de nacionalização gradual, conferindo ao setor privado a produção e ao estado a coordenação e promoção dessa atividade, de forma a estimular montadoras e o segmento de autopeças.

Um elenco de medidas, considerado o embrião do GEIA, foi implementado, com destaque para: isenção de direitos para a importação de equipamentos e matérias-primas que não tinham similar no País; isenção de impostos por tempo determinado; prioridade na obtenção das licenças de importação para máquinas; facilidade de obtenção de créditos no Banco do

Brasil; e isenção de impostos para peças e acessórios quando vendidos diretamente pelo fabricante para a montadora.

Dessa forma, foram permitidas a instalação de novas fábricas de autopeças e a expansão das existentes, cujos objetivos naquela ocasião eram: atingir 80% no índice de nacionalização em três anos; confiar ao setor privado a responsabilidade de produzir veículos; e permitir a constituição de empresas com capital brasileiro, estrangeiro e misto.

O GEIA mantinha-se à frente do desenvolvimento da indústria, desempenhando o papel vital nas decisões sobre quem deveria produzir, o quê e como produzir, moldando, portanto, a natureza das relações das empresas do setor automotivo. Como resultado dessa regulamentação, emergiam os acordos de cavalheiros, pelos quais os investimentos das autopeças seriam garantidos pelas montadoras, por meio de contratos não escritos e de longo prazo.

O início da indústria automobilística no País foi caracterizado por certo heroísmo de parte de seus idealizadores, haja vista a árdua tarefa de desenvolver fornecedores locais, aumentar o índice de nacionalização e, ao mesmo tempo, superar as desconfianças dos clientes finais. Em 1964, após oito anos de início da produção local, foi lançado o primeiro automóvel com desenho exclusivo para o mercado brasileiro.

Com o estabelecimento da produção nacional de veículos e autopeças no País, associado à produção manufatureira local de diversos insumos básicos, a indústria automobilística passou a produzir localmente todos os componentes da sua cadeia de suprimentos a partir da década de 1970.

A década de 1980 foi um período de estagnação econômica no Brasil, afetando todo seu setor industrial, inclusive a indústria automobilística, que registrou queda de produção da demanda local e de investimentos estrangeiros. Durante o período da crise, a produção de automóveis oscilou em 900 mil unidades anuais. Além da crise, as matrizes das indústrias instaladas no País também passaram por dificuldades, devido ao avanço da indústria automobilística japonesa nos mercados norte-americano e europeu. Com isso, todo o poder de investimentos dessas matrizes foi alocado a esses mercados, adiando os planos de modernização de suas filiais na América Latina.

Esse período de "abandono" proporcionou o aumento da proximidade nos relacionamentos entre montadoras e fornecedores locais, pois a subsidiárias brasileiras passaram a ter mais autonomia, repercutindo no desenvolvimento de estratégias próprias para o mercado brasileiro e de habilidades dentro do País, com a elaboração de diversos projetos nacionais.

A partir da década de 1990, a cadeia automotiva brasileira passou por um segundo período de globalização, que é a do comércio, o qual culminou na fase de atualização tecnológica e organizacional, itens que, combinados à crescente integração da cadeia aos mercados externos, trouxeram para o cotidiano industrial a necessidade de competir com produtos importados e de cooperar com parceiros internacionais da mesma cadeia. Esses fatores levaram à inclusão da cadeia automotiva no atual estágio de globalização da produção.

Ao longo de sua trajetória no Brasil, a indústria automobilística configurou-se como uma das atividades econômicas mais importantes, beneficiando diretamente outras atividades da economia como a extrativa, a indústria de máquinas, a metalúrgica, a química, a de plásticos, a de tintas, a de vidros e a de borracha.

Considerado o sétimo produtor mundial de veículos, com parque instalado de 46 unidades fabris, divididas por 25 empresas, incluindo as de máquinas agrícolas, o setor automobilístico contabilizou entre 1994 a 2006 investimentos de US$ 35 bilhões. Junto com o setor de autopeças, representou 4,9% do PIB nacional e 18,5% do PIB industrial em 2006, com um faturamento de US$ 52,6 bilhões, empregando direta e indiretamente 1,3 milhões de pessoas.

O Gráfico 4 mostra a evolução do faturamento da indústria automotiva nos últimos quarenta anos de presença no País.

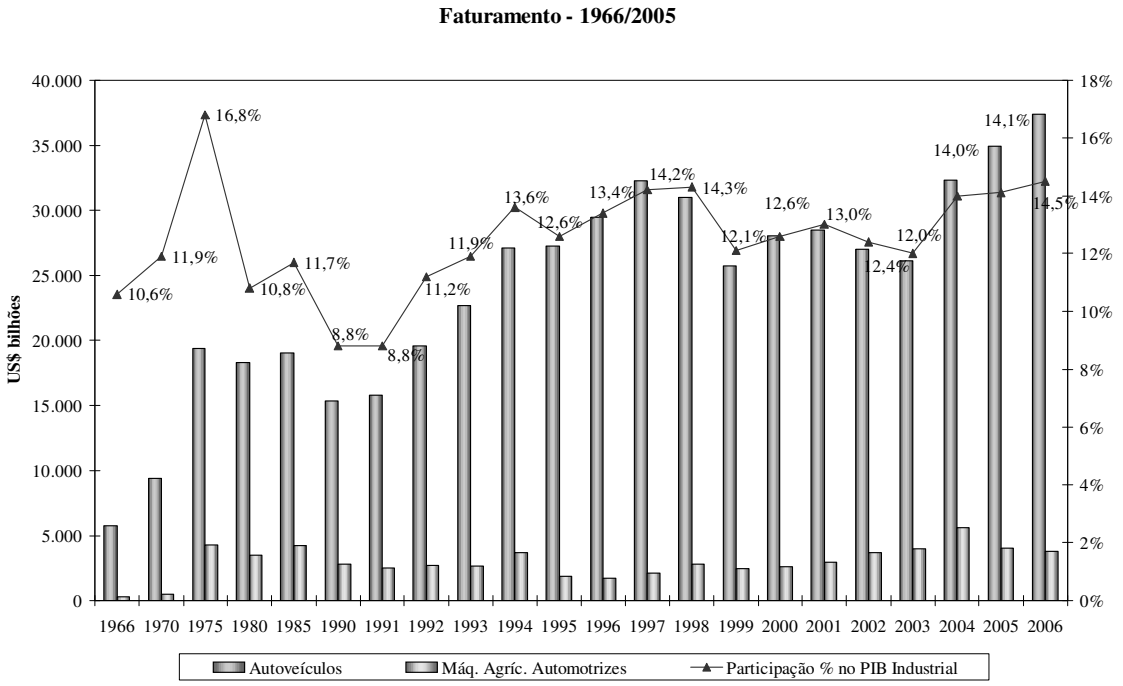

GRÁFICO 4 – Evolução do faturamento da indústria automobilística brasileira entre 1966 - 2006
Fonte: Anfavea (2007)

A indústria automobilística brasileira, segundo a ANFAVEA, está dividida, conforme suas áreas de negócios, em: Autoveículos, Máquinas Agrícolas Automotrizes e Autopeças. No âmbito geral, a indústria automobilística relaciona-se intersetorialmente com mais de 200 mil empresas, desde fornecedores a concessionários.

Especificamente no segmento de autoveículos, responsável pela fabricação de automóveis, comerciais leves, caminhões e ônibus, a indústria automotiva tem um parque industrial presente em sete estados brasileiros: São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Bahia e Goiás. Possui capacidade de produção de 3,5 milhões de veículos/ano, representada por 17 empresas, que, ao longo dos seus cinqüenta anos de existência, destinou aproximadamente 79% da sua produção total de 51 milhões de unidades para o mercado interno, exportando os 21% restantes. No Gráfico 5 é mostrada a evolução da produção de veículos e comerciais leves nos últimos anos.

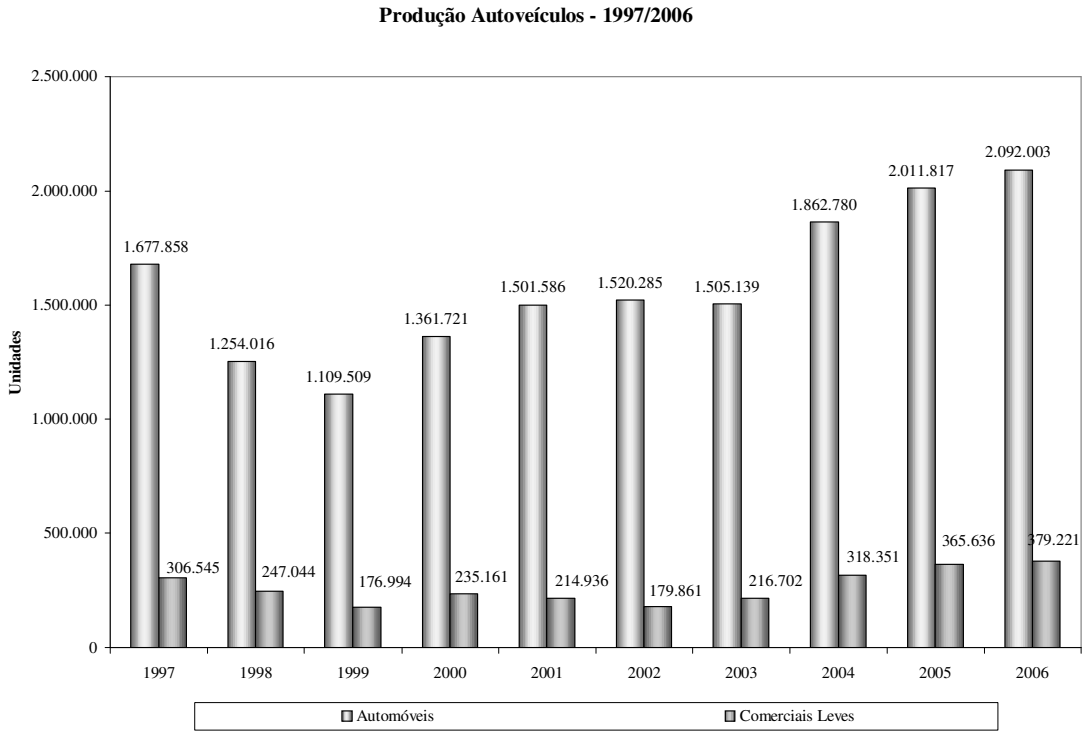

GRÁFICO 5 – Evolução da produção de autoveículos no Brasil entre 1997 - 2006
Fonte: Anfavea (2007)

Um dos pilares do patrimônio automotivo brasileiro é a sua engenharia própria. Absorvido o *know how* durante o período de implantação da indústria automobilística no País, a engenharia automotiva nacional evoluiu consideravelmente a partir da década de 1980, tanto na academia quanto nas indústrias, "tropicalizando" os seus produtos, ao conceber e fabricar um veículo

automotor em todas suas etapas: *design, power train,* técnicas construtivas, segurança veicular, combustíveis, emissões e todas as demais complexas técnicas que envolvem esse produto.

Em 2007, o Brasil alcançou a marca dos cinqüenta milhões de veículos produzidos, entre automóveis, comerciais leves, caminhões e ônibus, divididos em segmentos como hatch, sedãs, compactos, picapes, utilitários esportivos, pesados e extrapesados, versões movidas com diferentes tipos de combustíveis como gasolina, álcool, ambos simultaneamente, diesel e gás veicular.

Esse mix de produtos confirma a maturidade da indústria automobilística brasileira num cenário cada vez mais competitivo nos negócios globais, em que a busca por novos combustíveis, o constante investimento em tecnologia e a política de preservação ao meio ambiente são fatores preponderantes de sucesso para o futuro.

Nessa perspectiva, a competência e a tecnologia do parque de fornecedores têm contribuído de forma direta para o posicionamento mundial da indústria automotiva brasileira. A evolução da capacidade produtiva e tecnológica dos veículos ocorreu graças ao nivelamento da cadeia de suprimentos aos patamares considerados de Primeiro Mundo, passando pelos fornecedores de chapas metálicas até os de sistemas de injeção e motores *flex fuel*.

Com a globalização da produção, novas formas de relacionamentos e de gestão têm sido desenvolvidas e estabelecidas na cadeia de suprimentos da indústria automobilística brasileira, de forma a torná-la mais competitiva. Essas mudanças estão ocorrendo principalmente com o

intuito de adaptar e integrar essa cadeia às novas estratégias globais das montadoras de automóveis e da indústria de autopeças.

A tônica das novas formas de relacionamento na cadeia automotiva está no reforço de criar parcerias e de desenvolver o pensamento estratégico por meio da transparência no processo decisório com a disseminação da informação. Resultado disso são as práticas de *global sourcing*, que são fornecimentos globais por meio de menor número de fábricas possíveis, de *follow sourcing*, que incentiva os fornecedores de primeira camada da cadeia a seguirem geograficamente as montadoras nos mercados onde atuam, e do *carry over*, em que o mesmo projeto de carro é usado em diversas regiões e Países sem que se tenham grandes mudanças nas características e nos atributos dos seus projetos.

Em suma, estão cada vez mais em evidência para o setor automobilístico brasileiro a concentração da demanda de suprimentos, a centralização das compras por contratos globais, a pressão por rentabilidade e a redução de custos e forte demanda por serviços logísticos e inovações em produtos.

Os insumos metálicos, especificamente o aço, têm sido o principal componente estrutural dos veículos. Sua representatividade na cadeia de suprimentos sempre foi expressiva, tanto em volumes consumidos quanto nas exigências de graus de qualidades para a obtenção do desempenho da mobilidade exigida para os veículos. O fornecimento de peças estruturais metálicas pode vir diretamente das usinas siderúrgicas ou das indústrias de autopeças de primeiro e de segundo nível de fornecimento.

Em 2006, o segmento automobilístico (Montadoras) foi responsável pelo consumo de 7,3% das vendas diretas de produtos siderúrgicos no País e de 11% das vendas de laminados planos. A evolução de compras das montadoras e a representatividade sobre as vendas dos produtos siderúrgicos são mostrados na Tabela 3.

TABELA 3 - Evolução do consumo de aço pelas montadoras de automóveis brasileiras

Consumo de Produtos Planos e Longos (10^3 t)					
Ano	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**
Automobilistico	**855**	**977**	**1.291**	**1.210**	**1.280**
% Automobilistico/Total	**5,4%**	**6,3%**	**7,3%**	**7,5%**	**7,3%**

Fonte: IBS (2007)

A crescente evolução na demanda de aço no País pelo segmento automobilístico tem sido acompanhada por uma série de fatores, os quais estão influenciando o relacionamento com seus fornecedores: demanda complexa (grandes volumes, múltiplas especificações e plantas industriais), processos globais de compras e desenvolvimento, busca por segurança no fornecimento e por relacionamentos de longo prazo com os principais fornecedores e demanda por serviços diferenciados que agregam valor à cadeia de suprimentos (centros de serviços, entregas JIT, assistência técnica residente e P&D).

4.1.2.1 Montadora Alfa

Simbolizada pelo pioneirismo, a Montadora Alfa foi a primeira montadora a construir no Brasil uma indústria fora do eixo Rio-São Paulo. Essa ação preconizou a descentralização industrial do País concedendo ao estado de Minas Gerais a rápida arrancada para o desenvolvimento. No mesmo dia em que a fábrica foi inaugurada, no ano de 1976, teve início a produção em série do seu primeiro modelo de veículo, bem como seu protótipo a álcool. Esse projeto foi um grande avanço tecnológico da indústria automobilística no País na década de 1970 (ANFAVEA, 2006).

Atualmente, a Montadora Alfa, situada no interior do estado de Minas Gerais, é considerada a maior unidade de produção industrial de automóveis da América Latina, onde são produzidos quatorze modelos diferentes de automóveis, num total de cinqüenta versões. A fábrica possui hoje aproximadamente 15 mil empregados, número bem inferior aos 25 mil da época da sua inauguração. Essa redução decorreu principalmente da adoção de programas *just in time* e da transferência de muitas atividades industriais para seus fornecedores.

Recentemente, seu presidente mundial anunciou que essa unidade industrial receberá investimentos da ordem de $1,0 bilhão de euros nos próximos três anos e se tornará a maior unidade de fabricação de automóveis do mundo, ao passar da atual capacidade de 3000 carros/dia para 5200 carros/dia. Valer ressaltar que na sua inauguração, a capacidade de produção era de aproximadamente 800 carros/dia (GAZETA MERCANTIL, 23/11/2007).

Em 2008, espera-se que o consumo direto de aço seja da ordem de 36 mil toneladas mensais, considerando uma perspectiva de produção de 762 mil veículos no ano. Os principais insumos a serem consumidos da cadeia siderúrgica (usina e beneficiadores de aço) são: bobinas e chapas de laminados a quente, laminados a frio e galvanizados, bem como peças beneficiadas (*Blanks* e Platinas), conjuntos soldados e peças estampadas.

No Brasil, a Montadora Alfa fechou o ano de 2007 como líder em vendas de veículos e de comerciais leves pelo sexto ano consecutivo. Com os investimentos previstos até 2010, tornar-se-á o maior pólo industrial de seu grupo no mundo, com capacidade de produção de 800 mil veículos/ano. Diante esse contexto, a Montadora Alfa tem realizado um efeito irrigador na economia do estado de Minas Gerais ao longo dos anos, já que beneficia toda a indústria de base mineira, que compreende desde a extração do minério de ferro até a

siderurgia. Num raio de duzentos quilômetros, a montadora serve como elemento aglutinador do segmento mínero-siderúrgico. (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 04/01/2008).

A Tabela 4 demonstra a evolução da produção de veículos da Montadora Alfa no Brasil desde sua fundação em 1976.

TABELA 4 - Histórico de produção da Montadora Alfa no Brasil entre 1976 - 2006

Produção				
Ano	Automóveis	Comerciais Leves	Caminhões	Total
1976	8.350	-	-	8.350
1977	65.052	-	-	65.052
1978	95.695	1.607	-	97.302
1979	120.004	9.317	-	129.321
1980	145.199	15.018	-	160.217
1981	103.672	26.709	-	130.381
1982	130.238	33.211	-	163.449
1983	115.185	31.028	-	146.213
1984	99.843	38.364	-	138.207
1985	114.370	36.611	-	150.981
1986	130.811	36.578	-	167.389
1987	169.760	43.887	-	213.647
1988	150.844	62.805	-	213.649
1989	149.669	68.160	-	217.829
1990	162.577	61.091	-	223.668
1991	192.140	63.416	-	255.556

Produção				
Ano	Automóveis	Comerciais Leves	Caminhões	Total
1992	244.652	65.620	-	310.272
1993	337.445	56.146	-	393.591
1994	426.848	73.890	-	500.738
1995	396.517	67.152	-	463.669
1996	477.775	61.883	-	539.658
1997	551.051	68.115	-	619.166
1998	360.937	53.137	-	414.074
1999	345.575	54.228	-	399.803
2000	362.419	71.274	88	433.781
2001	384.694	51.524	422	436.640
2002	338.945	47.215	451	386.611
2003	309.520	48.451	233	358.204
2004	370.252	66.353	419	437.024
2005	423.663	79.182	260	503.105
2006	480.552	81.979	-	562.531

Fonte: Anfavea (2007)

No contexto automobilístico mundial, a Montadora Alfa tem-se destacado também pelo sucesso de seus produtos, principalmente no quesito *segurança*, sob o qual a montadora garantiu o resultado de cinco estrelas do teste de colisão EuroNCAP em seu último modelo lançado no País, considerado carro do ano 2008 pela revista nacional *Auto Esporte*. Esse resultado significa que o modelo recebeu a classificação máxima em questões de segurança de passageiros, onde o componente aço tem ligação direta a esse sucesso, tanto em relação ao design quanto à eficiência do método de produção.

Outro fato relevante com relação à Montadora Alfa é a sua nomeação como a "Melhor Empresa" do setor Auto-Indústria, segundo *o ranking* "Melhores e Maiores 2007" da revista

Exame, que ressalta sua condição de maior operadora da grupo fora do país de origem e sua importância na recuperação mundial do grupo Alfa. De acordo com seu presidente:

> O prêmio é o resultado do desempenho de toda a equipe de colaboradores, do conjunto dos fornecedores e da rede de concessionários, cada qual com sua contribuição para que os nossos carros sejam desejados pelos consumidores e que tenhamos sempre mais clientes plenamente satisfeitos.

As atividades de compras da Montadora Alfa têm sido calcadas na busca eficiente pelas melhores fontes de suprimentos, realizadas por uma empresa focada e especializada em compras globais, do próprio grupo Alfa, que foi idealizada em 1994 na matriz por um *outsourcing* que deu certo. A Alfa Compras, denominação que essa empresa terá nessa pesquisa, estabelecida no Brasil em 1998, tem gerado eficiência e competitividade para o sistema de compras do Grupo Alfa e de seus fornecedores de primeiro nível.

Os principais objetivos da Alfa Compras é o gerenciamento das atividades de compras centralizadas para o grupo Alfa e para as empresas consideradas *Tier one* na cadeia de fornecimento. É uma empresa *worldwide*, em qualquer lugar que existir um complexo industrial do grupo Alfa, a Alfa Compras estará presente.

A Alfa Compras é responsável pelas seguintes atividades: negociações globais, consolidação de volumes, estabelecimento de contratos e acordos de longo prazo, qualificação comercial e apresentação de alternativas de fornecimento, análise de propostas de novos produtos, monitoramento de custos, *benchmarking* no setor e apresentação de estudos corporativos de mercados.

No Brasil, a Alfa Compras negocia não só para a Montadora e demais empresas do grupo Alfa do Brasil, mas também para fornecedores *Tier* 1 do grupo Alfa, todas as compras da matéria prima aço, que atualmente totalizam 420 mil toneladas anuais. Utiliza a estratégia de possuir

poucos fornecedores de determinado insumo, porém tenta não preservar a exclusividade, tendo na base de dois a três fornecedores por matéria prima.

4.1.2.2 Montadora Beta

Desde o início de sua formação, na década de 1940, a Montadora Beta revelou sua vocação pela inovação, com participação direta no desenvolvimento mecânico e tecnológico no segmento automotivo mundial.

Curiosamente, sua grande alavancada como empresa de soluções em mobilidade deu-se pelo pioneirismo no desenvolvimento tecnológico de motores voltados ao segmento de motocicletas em seu País de origem, que se consagrou anos depois por todo o mundo. A sua entrada na fabricação de veículos de quatro rodas aconteceu quinze anos depois de sua fundação, em 1948. Desde então, cresceu vertiginosamente, apoiada em uma política clara de oferecer o máximo em tecnologia, originalidade e eficiência, da fabricação à comercialização de veículos.

A Montadora Beta é considerada uma das maiores fabricantes mundiais de motores e líder na produção de motocicletas. Somando os três segmentos em que atua - carros, motos e motores - possui mais de 120 unidades fabris, instaladas em 29 Países fora do seu país de origem.

A aposta da Montadora Beta no mercado brasileiro concretizou-se em 1971, quando foi inaugurada a Beta Motor do Brasil, responsável pela importação e distribuição dos produtos Beta no País, exclusivamente no segmento de duas rodas.

A sua inserção no mercado brasileiro de veículos de quatro rodas aconteceu em 1992, a partir de importações de modelos fabricados em sua matriz. Animada com as perspectivas do Brasil, construiu uma fábrica de veículos em um terreno que mantinha há mais de 20 anos no interior de SP, cuja inauguração, em 1997, marcou o inicio de um novo ciclo de negócios da empresa no País.

A Tabela 5 retrata a evolução da produção de veículos da Montadora Beta no Brasil desde sua fundação, em 1997.

TABELA 5 - Histórico de produção da Montadora Beta do Brasil entre 1997 - 2006

Produção			
Ano	Automóveis	Ano	Automóveis
1997	837	2002	20.564
1998	15.775	2003	33.927
1999	17.957	2004	56.544
2000	20.568	2005	65.527
2001	22.058	2006	78.962

Fonte: Anfavea (2007)

Atualmente, a Montadora Beta produz dois modelos de veículos que são líderes de vendas, os quais foram eleitos “carros do ano 2007” pelas revistas *Autoesporte* e *Quatro Rodas* nos seus respectivos segmentos atuantes, cujos índices atuais de nacionalização de suprimentos são da ordem de 80%.

A implantação de novos processos produtivos, o alto padrão de qualidade de seus produtos e o sucesso dos modelos junto ao consumidor são alguns dos fatores que têm contribuído para a crescente evolução e a obtenção de recordes de produção de seus veículos no País.

O crescimento vertiginoso e a internacionalização da Montadora Beta nunca a impediram de aplicar sua filosofia de trabalho em suas unidades ao redor do mundo, que partilham certos princípios estabelecidos pelo seu fundador, calcados no respeito ao indivíduo e na alegria de servir, os quais propiciam a possibilidade de construir os seus produtos com macacão e luvas brancas, de buscar a preservação do meio ambiente, de propiciar trabalho agradável para todos os colaboradores e de permitir que todos contribuam com idéias, independente do nível hierárquico.

Os princípios enraizados na cultura corporativa da Montadora Beta são:

- Iniciativa: agir com iniciativa e discernimento, assumir responsabilidade;
- Igualdade: reconhecer e respeitar as diferenças individuais;
- Confiança: auxiliar, compartilhar conhecimentos, fazer esforços para assumir responsabilidade;
- Alegria de comprar: exceder as expectativas dos clientes;
- Alegria de vender: produtos excelentes dão alegria à empresa perante os clientes;
- Alegria de produzir: orgulho advindo da superação das expectativas de produção, incluindo fabricação, pesquisa e relacionamento com fornecedores;

A partir desse espírito global, a Montadora Beta tem fornecido produtos de qualidade a um preço justo, satisfazendo as mais diversas necessidades de uma clientela mundial, sendo premiada em diversos eventos mundiais, tanto na qualidade e tecnologia de seus produtos (*Prêmio Autodata 2007 – Veículo Automóvel e Estratégia de Marketing*) quanto em pesquisas para segurança de pedestres (*20ª Conferência Mundial sobre Segurança de Veículos* em Lyon, França).

4.1.2.3 Montadora Gama

A Montadora Gama do Brasil completa cinqüenta anos de presença no País com uma trajetória de sucesso, desde seu antigo galpão do bairro Ipiranga, na cidade de São Paulo, até as modernas fábricas em operação situadas em dois municípios do interior do estado de São Paulo.

Mundialmente, a Montadora Gama é líder incontestável nos mercados japoneses e asiáticos, maior vendedora de veículos não-americanos nos Estados Unidos e empresa japonesa líder de vendas na Europa. Esse posicionamento situou-a como a segunda maior montadora do mundo, responsável pela comercialização de 9,37 milhões de veículos em 2007, por intermédio das 160 bases produtivas em 26 Países, com um faturamento anual em torno de U$S 240 bilhões.

Presente em todos os continentes, a Montadora Gama está no Brasil desde 1958, sendo este o primeiro investimento em território estrangeiro fora de seu local de origem. Nessa época, montava utilitários importados em regime de CKD tendência que vigorou até 1962, quando inaugurou sua primeira fábrica no estado de São Paulo, para produção exclusiva do modelo da classe utilitário que perdurou até fins da década de 1990.

Em 1998, a Montadora Gama dá um novo rumo aos seus negócios no País, ao entrar de vez no mercado de automóveis de passeio, a partir da instalação de uma nova e moderna unidade fabril também no interior do estado de São Paulo, responsável pela produção dos modelos e versões líderes nacionais de vendas nos segmentos sedans médios e *Station Wagon* por quatro anos consecutivos, desde 2003.

Vale ressaltar que a primeira planta industrial, após o término da produção do veículo utilitário, em novembro de 2001, passa a operar exclusivamente para estamparia e fabricação de peças dos modelos montados na segunda planta industrial, cujos índices de nacionalização tendem a chegar aos 80% ainda em 2008.

Atualmente, a Montadora Gama possui aproximadamente 2,9 mil empregados no Brasil, encerrando seu quadragésimo nono ano na oitava posição no ranking das marcas mais vendidas, alcançando um total de 72 mil unidades de automóveis e comerciais leves.

Apesar de números modestos em relação ao seu desempenho comercial no mundo, a Montadora Gama do Brasil pretende obter 10% do *market-share* no Mercosul. Para isso, está estudando a viabilidade de instalar uma nova unidade produtiva no País em 2009 para a fabricação de um novo modelo do segmento compacto, incrementando sua capacidade de produção dos atuais 60 mil veículos/ano para 260 mil veículos/ano.

A Tabela 6 ilustra o histórico de produção da Montadora Gama no Brasil, mostrando o grande avanço dos negócios da empresa no País a partir de 1998.

TABELA 6 - Histórico de produção da Montadora Gama do Brasil entre 1957 – 2006

Produção				Produção			
Ano	Automóveis	Comerciais Leves	Total	Ano	Automóveis	Comerciais Leves	Total
1959	-	489	489	1983	-	2.500	2500
1960	-	295	295	1984	-	3.290	3290
1961	-	7	7	1985	-	2.585	2585
1962	-	627	627	1986	-	3.493	3493
1963	-	1.510	1510	1987	-	3.696	3696
1964	-	2.237	2237	1988	-	5.007	5007
1965	-	961	961	1989	-	5.020	5020
1966	-	900	900	1990	-	5.091	5091
1967	-	576	576	1991	-	6.696	6696
1968	-	949	949	1992	-	3.053	3053
1969	-	890	890	1993	-	2.627	2627
1970	-	593	593	1994	-	3.734	3734
1971	-	509	509	1995	-	3.731	3731
1972	-	588	588	1996	-	3.203	3203
1973	-	645	645	1997	-	3.791	3791
1974	-	639	639	**1998**	1.921	3.143	5064
1975	-	895	895	1999	7.931	3.607	11538
1976	-	1.498	1498	2000	16.456	3.353	19809
1977	-	2.695	2695	2001	13.011	1.638	14649
1978	-	3.669	3669	2002	17.426	-	17426
1979	-	4.105	4105	2003	40.953	-	40953
1980	-	4.310	4310	2004	53.131	-	53131
1981	-	4.070	4070	2005	57.356	-	57356
1982	-	2.706	2706	2006	57.991	-	57991

Fonte: Anfavea (2007)

Nesse contexto de negócios, a Montadora Gama é referenciada como pioneira e revolucionária no segmento automobilístico mundial pelos conceitos de produtividade, como JIT e *Kanban*, implementados em sua cadeia produtiva, juntamente com seus fornecedores, desde a década de 1950. Seu sistema de produção é amplamente estudado nas escolas de administração e de engenharia de produção. É considerada a companhia mais admirada do mundo no meio automobilístico, em função de seu diferencial na obtenção dos resultados de qualidade, funcionalidade, inovação e redução de custos em seus processos produtivos.

A Montadora Gama adota uma estratégia de operação que consiste na transferência das unidades produtivas de alguns modelos para fora do país de origem, de modo que a empresa possa usufruir reduções de custos de produção, permitindo que os veículos sejam

manufaturados na mesma região de consumo. Dessa forma, a intercambiedade dos processos de manufatura é constante entre as plantas do Brasil e da Argentina para atendimento dos objetivos de ganhos de produtividade.

É importante destacar que a Montadora Gama adotou uma nova configuração organizacional, constituindo a Gama Mercosul em 2003, com o objetivo de obter mais dinamismo e racionalidade nos negócios na América do Sul, integrando algumas áreas estratégicas, desde a programação até a venda dos modelos produzidos pelas plantas do Brasil e da Argentina.

A Gama Mercosul é um marco do crescimento dos negócios da empresa na região, em que a unidade da Argentina assume a responsabilidade de abastecer os mercados da América do Sul e Central com veículos comerciais e os investimentos feitos na fábrica brasileira a transformam em pólo exportador dos automóveis de passeio para todo o continente sul americano.

Essa nova estrutura tem por objetivo reforçar as operações da Montadora Gama na América do Sul, buscando maior flexibilidade e dinamismo na utilização dos recursos disponíveis. Ambas as empresas seguirão atuando em seus mercados internos de forma independente, porém várias áreas foram integradas com o objetivo de amplificar os negócios da empresa na região.

Pioneira no conceito de inovação no mercado automobilístico mundial, a Montadora Gama lançou em 1997 o seu modelo de carro híbrido (gasolina e eletricidade) em escala produtiva para os mercados japoneses e norte-americanos, que vem adquirindo grande aceitação por parte dos consumidores.

Ainda com relação à inovação, a Montadora Gama do Brasil foi a primeira a utilizar motores do tipo *flex* dentre todas as unidades do grupo no mundo. Ao contrário de suas concorrentes no mercado nacional, agiu com a tradicional segurança e perseverança, esperando a adaptação dessa tecnologia pelos consumidores brasileiros, e desenvolveu sua própria tecnologia, não a adquirindo de terceiros.

Em 2007, a Montadora Gama do Brasil foi reconhecida pelo terceiro ano consecutivo como a "Empresa Mais Admirada do Brasil" no segmento automotivo, segundo estudo do instituto de pesquisa TNS InterScience, que elegeu as companhias que mais se destacam em seu ramo de atividade, levando em consideração onze quesitos: respeito pelo consumidor, qualidade de produtos e serviços, notoriedade, ética, inovação, responsabilidade social, compromisso com recursos humanos, qualidade da gestão, solidez financeira, compromisso com o País e desenvolvimento sustentável.

A sintonia com os fornecedores tem papel vital no crescimento da Montadora Gama no País, pois acreditam que o compartilhamento de conhecimento cria redes para facilitar a troca de informações, beneficiando ambas as partes. A filosofia de melhorar sempre encontra um de seus melhores exemplos na relação com seus fornecedores, em que há mecanismos para a adoção das práticas do *Kaizen* (melhoria constante) pelos fornecedores.

Nesse contexto, a Montadora Gama criou um grupo de estudos (*Jishunken*) para que, junto aos seus fornecedores, pudesse conhecer e aprimorar suas operações, a partir de visitas *in loco* às fábricas dos seus parceiros, com o objetivo de melhorar o desempenho dos seus processos. Tais atividades propiciam um aprofundamento dos vínculos com e entre os fornecedores, que se encontram, ao longo do ano, trocando práticas, informações e preocupações. Todos os

ganhos de produtividade obtidos pelos fornecedores possibilitam à Montadora Gama negociar melhor em momentos de reajuste de preços.

O foco da Montadora Gama em seu negócio é priorizar a qualidade, a entrega e o custo. Fornecer para a Montadora Gama é compromisso que exige esforços por parte do fornecedor, mas que rende aprendizado e, em última instância, longa convivência. De acordo com o seu gerente geral de compras, a integração com os fornecedores está no DNA da empresa:

> [...] a Gama nasceu com a missão de não só fazer os melhores carros, mas também com a de criar um sistema de produção e gestão que exibem os melhores resultados para os clientes e retorno aos acionistas. A parceria é levada ao pé da letra. Problemas com nossos fornecedores também são nossos. [...] temos fábricas enxutas, buscamos sempre a melhor política de custos.

Diante disso, criou-se um mecanismo para medir o envolvimento dos fornecedores com a Montadora Gama, que consiste na premiação do *Supplier Award* no Mercosul, em que se avaliam: desempenho de qualidade, logística e custos. Essa iniciativa objetiva motivar os parceiros a atingirem e superarem as metas; divulgar a maneira como são atingidas e premiar o esforço feito pelo fornecedor para ser bem sucedido.

Apesar de ser muito importante para a vida saudável dos fornecedores, a sua boa participação e conquista no *Supplier Award* é apenas uma parte do processo para que o fornecedor possa participar de contratos globais dentro da corporação Gama.

4.2 Descrição do comportamento de compras e vendas no relacionamento organizacional

Em qualquer relacionamento, a atmosfera relacional estabelecida por seus elementos característicos proporciona a seus atores a viabilidade de obter benefícios, que são valores criados durante a ocorrência dos episódios de trocas, que têm como fatores condicionantes a estratégia comercial estabelecida, sendo de atendimento por parte dos fornecedores ou de suprimentos por parte dos compradores, e o ambiente no qual as empresas estão inseridas (FORD, 2002; FORSSTRÖM, 2004). Algumas pesquisas sobre relacionamentos organizacionais têm proporcionado o conhecimento dos principais elementos e componentes do ambiente relacional, com o objetivo de contribuir para uma melhor compreensão do comportamento de compradores e vendedores em relacionamento diádicos.

O presente trabalho, baseado na adaptação do modelo de interação de Hakänsson (1982), propõe-se explicar como os episódios e as formas de trocas ocorrem e quais são suas influências na determinação da atmosfera relacional e na criação de valor para uma díade, a partir do estudo de casos em três relacionamentos entre a siderurgia de aços planos e a indústria automobilística, conforme serão relatados a seguir.

4.2.1 Caracterização do ambiente de negócios e as estratégias corporativas

- Relacionamento Alfa & Delta

A Montadora Alfa e a Siderúrgica Delta realizam negócios entre si desde a fundação da primeira em 1976. Devido à proximidade física das duas empresas e dos incentivos fiscais dadas pelo estado mineiro para compras de fornecedores locais no início de operação, o

fornecimento de aço para a Montadora Alfa era praticamente 100% pela Siderúrgica Delta. São mais de 30 anos de relacionamento, cujas atividades de cooperação mútua têm sido a tônica da filosofia de trabalho entre essas organizações.

Ao longo de todo esse tempo de permutação de mercadorias, meios de pagamento, informações e atividades sociais, construiu-se uma sólida parceria entre a montadora de origem italiana e a siderúrgica mineira, principalmente em função das constantes engenharias de aplicação, das assistências técnicas e de P&D oferecidas pela última, durante a década de 1980, que se intensificaram na década de 1990, momento em que a primeira despontou no cenário automobilístico brasileiro em função das inovações em seus veículos.

Tal fato é exposto pelo gerente de prensas da Montadora Alfa,

> [...] Desde 1976, somos clientes da Siderúrgica Delta, que fornece os mais diversos produtos para estampagem das peças que são transformadas em carrocerias de todos os nossos veículos. O bom relacionamento, focado na cooperação entre nossas empresas nessas três décadas, possibilitou inúmeras melhorias conjuntas como atualização tecnológica, integração entre fabricação e aplicação do aço, proporcionando melhoria da qualidade, maior produtividade e redução de custos para ambas as empresas.

À medida que a Montadora Alfa ia conquistando seu espaço no mercado automotivo nacional, com o crescente aumento da produção e vendas de veículos no País, a Siderúrgica Delta aproximava-se cada vez mais dessa montadora provendo soluções estruturais com o produto aço e também no aspecto da integração logística, com a implementação do centro de corte Delta Serviços I, em 1997. O relato do gerente de prensas da montadora Alfa é elucidativo a esse respeito:

> [...] Participamos do desenvolvimento do Delta Serviços I em 1997, o centro de serviços da Montadora Delta que possui linhas de corte da Alfa em comodato. Foi o pioneirismo na terceirização de serviços de corte e estamparia na cadeia automotiva brasileira [...].

A estratégia de implementação do Delta Serviços I possibilitou à Siderúrgica Delta gerenciar melhor a programação e a entrega de matéria-prima à Montadora Alfa, bem como fidelizou mais de 80% dos pedidos de aço feitos pela Montadora, cujo processo de corte em peças foi transferido das instalações internas da montadora para o centro de corte Delta Serviços I. Isso possibilitou à Siderúrgica Delta não só cortar, mas também estampar diversas peças internas dos automóveis, com a terceirização dessa atividade ao fornecedor, as quais passaram a ser entregues no sistema JIT.

Atualmente a Montadora Alfa, por intermédio da Alfa Compras, consome aproximadamente 36 mil toneladas de aço mensais, procedentes diretamente das siderúrgicas. Os produtos siderúrgicos constituem em: bobinas e chapas de laminados a quente, a frio, e de galvanizados, além das peças beneficiadas procedentes do centro de serviços como *blanks,* platina e conjuntos soldados.

Em função da alta demanda de aço pelo segmento automobilístico nesse período 2006 – 2008, a Siderúrgica Delta não tem conseguido atender ao volume de compras necessários pela Montadora Alfa de modo a manter seus históricos 80% de *market share* com o cliente. Desde 2006, quando a Montadora modificou o perfil de compras de aço, intensificando a migração de aços laminados a frio para galvanizados, a Siderúrgica Delta perdeu participação nesse cliente devido à limitação de sua capacidade de produção de aços galvanizados para atendimento de todo o mercado automotivo. Espera-se que até o fim do ano outras siderúrgicas aumentem suas vendas à Alfa, diminuindo a participação da Siderúrgica Delta para 65% das compras diretas de aço.

De acordo com o gerente de vendas, a siderúrgica Delta já realizou ações no curto prazo para minimizar o impacto da perda de mercado com um acordo de parceria com seu acionista majoritário para a importação de aços galvanizados do Japão a fim de suprir o mercado automotivo nacional. Além disso, no médio prazo, já anunciou investimentos para aumentar a capacidade produtiva de atender ao setor automobilístico. Porém, somente após 2010, é que esses investimentos já estarão concluídos, e a partir daí, a Siderúrgica Delta poderá voltará a ter participação majoritária na montadora Alfa.

O Gráfico 6 mostra a recente evolução de vendas de aço da Siderúrgica Delta à Montadora Alfa.

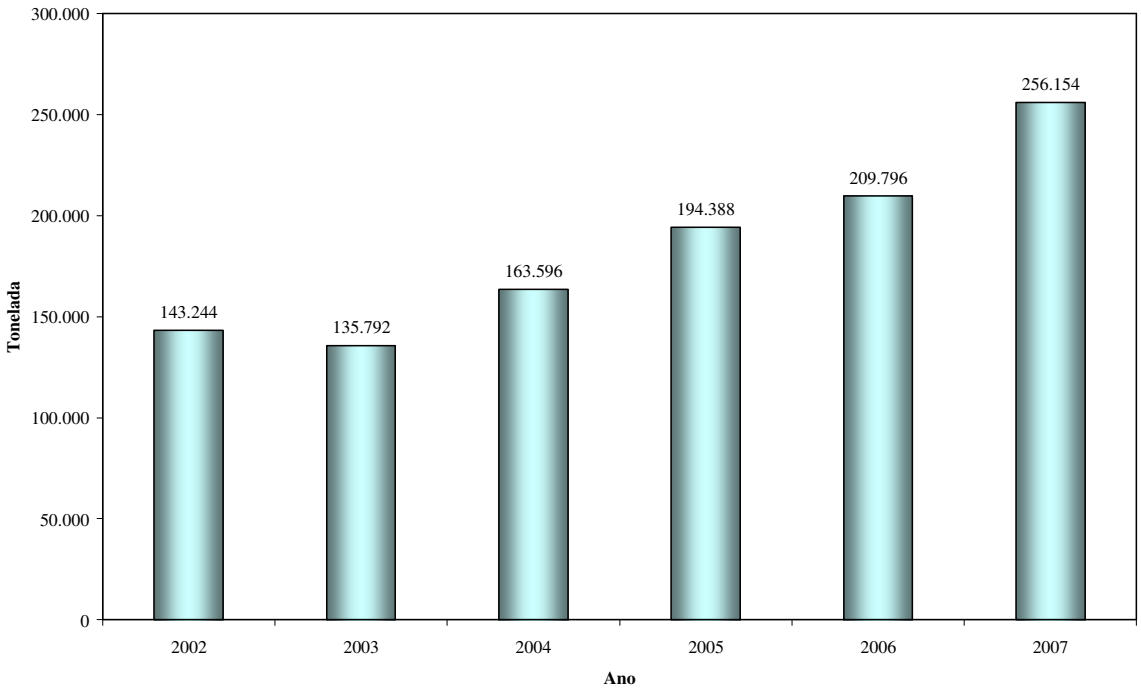

GRÁFICO 6 – Evolução do fornecimento de aço da Siderúrgica Delta para a montadora Alfa
Fonte: Siderúrgica Delta

Conforme já exposto, as compras de aço feitas de forma direta e indireta pela Montadora Alfa são realizadas por uma empresa do grupo, a Alfa Compras, que além de negociar e gerenciar

as atividades de compras do grupo Alfa no Brasil, é responsável pela negociação de compras para os fornecedores de primeira camada do grupo, que são as autopeças. Com isso, toda a negociação de preços e volumes de aço das empresas do grupo Alfa e de empresas *Tier one* é submetida à mesma política comercial.

Um esquema prático demonstrando o fluxo de fornecimento de aço à Montadora Alfa é mostrado na Figura 7.

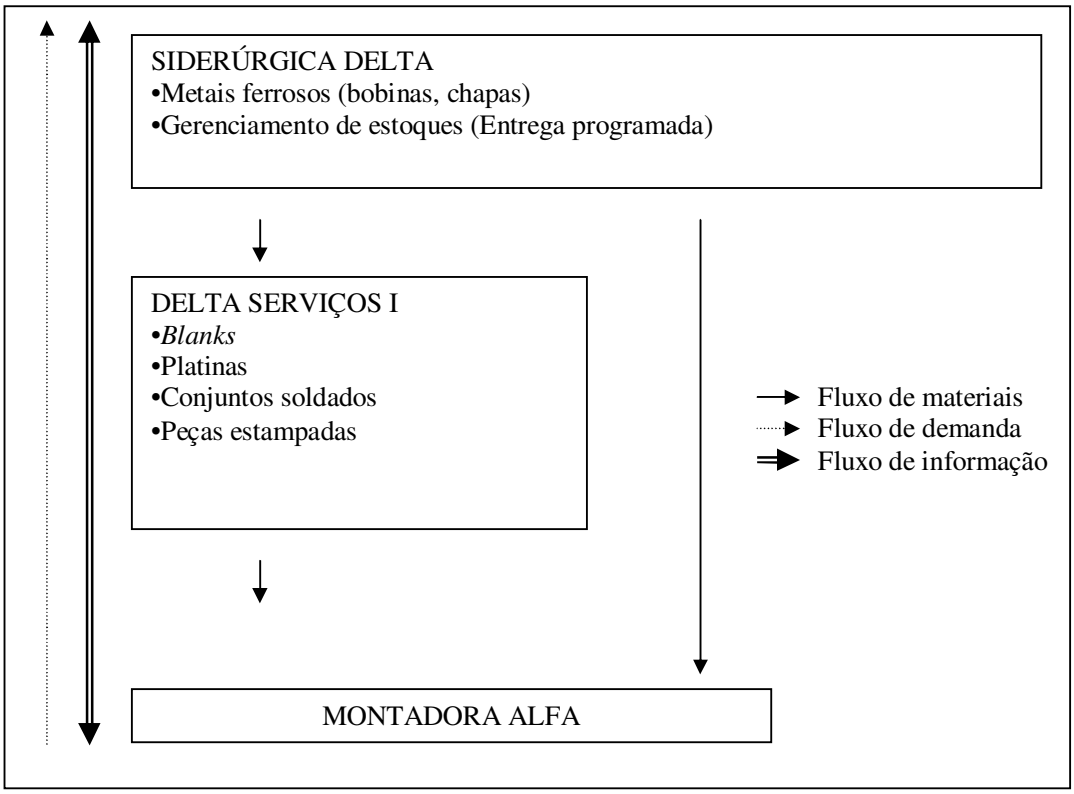

FIGURA 7 – Fluxograma do fornecimento de aço da Siderúrgica Delta para montadora Alfa
Fonte: Autor

Seguindo a filosofia de melhoria contínua, a Siderúrgica Delta pratica com a Montadora Alfa um modelo de atendimento diferenciado, por meio da atuação da célula comercial, com destaque para as seguintes ações:

– Centro de serviços dedicado à Montadora Alfa, "Delta Serviços I", desde 1997, com entrega JIT e assistência técnica diária;

- modalidade de entrega programada proporcionando um estoque de segurança e redução de inventário à montadora Alfa;
- investimento em "Nova Linha de Corte de Blanks", para atender à demanda crescente da Montadora Alfa, com início de operação previsto para 2008;
- atendimento por meio de célula comercial ampliada: engenheiro de vendas, analistas de marketing, metalurgia, logística e pesquisa;
- reunião mensal de desenvolvimento de produtos - com a participação de funcionários da engenharia de materiais, produtos e de qualidade, envolvendo desde prensas até a linha de pintura da Montadora Alfa;
- vários projetos em desenvolvimento, tais como "Curvas Limite de Conformação" (para adequar o aço à aplicação), estudos sobre corrosão e projetos para aplicação de aços eletrogalvanizados, pré-fosfatizados, entre outros;
- redução de *lead time* com estoque intermediário de placas na usina em itens restritivos;
- retorno das informações de itens críticos pela extranet;
- estudo de viabilidade de criação da filial Delta nas dependências do cliente.

A Montadora Alfa realiza periodicamente um programa de redução de custos, sob orientação do Setor de Compras, com o objetivo de buscar otimizar valor na cadeia de negócios, no qual tem participação ativa de seus fornecedores. Para isso, os funcionários são incentivados em suas áreas de trabalho a buscar oportunidades e idéias de projetos que possibilitem obter ganhos na melhoria de processos, na busca de melhores insumos e fontes de suprimentos, de forma a oferecer melhor eficiência à empresa. Dessa forma, a integração com os fornecedores é importante para que haja viabilidade na execução de projetos. A premiação consiste na concessão de bônus financeiro ao grupo de empregados com as melhores propostas de reduções de custos.

O Programa de Otimização de Valor é visto pela Siderúrgica Delta como uma ótima oportunidade para reavaliar as trocas de produtos e de serviços logísticos, na medida em que a engenharia de aplicação e novos produtos se originam das idéias formuladas pelas central de compras da montadora e de vendas da siderúrgica.

- Relacionamento Beta & Delta

O relacionamento entre a Montadora Beta e a Siderúrgica Delta começou antes mesmo de a primeira ter-se instalado no País, em 1997, como montadora de automóveis. Um dos fatores que viabilizaram a vinda da Montadora Beta para o Brasil foi o fato de o País possuir uma base de fornecedores de nível similar aos fornecedores do Japão, principalmente com relação aos suprimentos de chapas de aço.

Pelo fato de o sócio e acionista majoritário da Siderúrgica Delta ser um dos principais fornecedores de aço para a Montadora Beta no país de origem, e de a Siderúrgica Delta ter viabilizado investimentos em linhas de galvanização no início dos anos 2000 para atendimento às montadoras japonesas que se instalariam no País nos fins da década de 1990, já estava configurada uma aliança de negócios entre seus *stakeholders*.

Durante os primeiros anos de produção de carros no País, a Montadora Beta consumia aço importado do acionista japonês da Siderúrgica Delta e alguns itens da própria Delta, que tiveram sua homologação prévia na matriz da Beta no Japão.

Somente após o ano de 2001, quando a Siderúrgica Delta iniciou sua produção de aços galvanizados, é que o fornecimento de aço nacional para a Montadora Beta se intensificou, depois de passar por toda homologação e testes de aplicação na matriz desta, no continente oriental.

O Gráfico 7 mostra a evolução de fornecimento de aço da Siderúrgica Delta para a montadora Beta nos últimos anos.

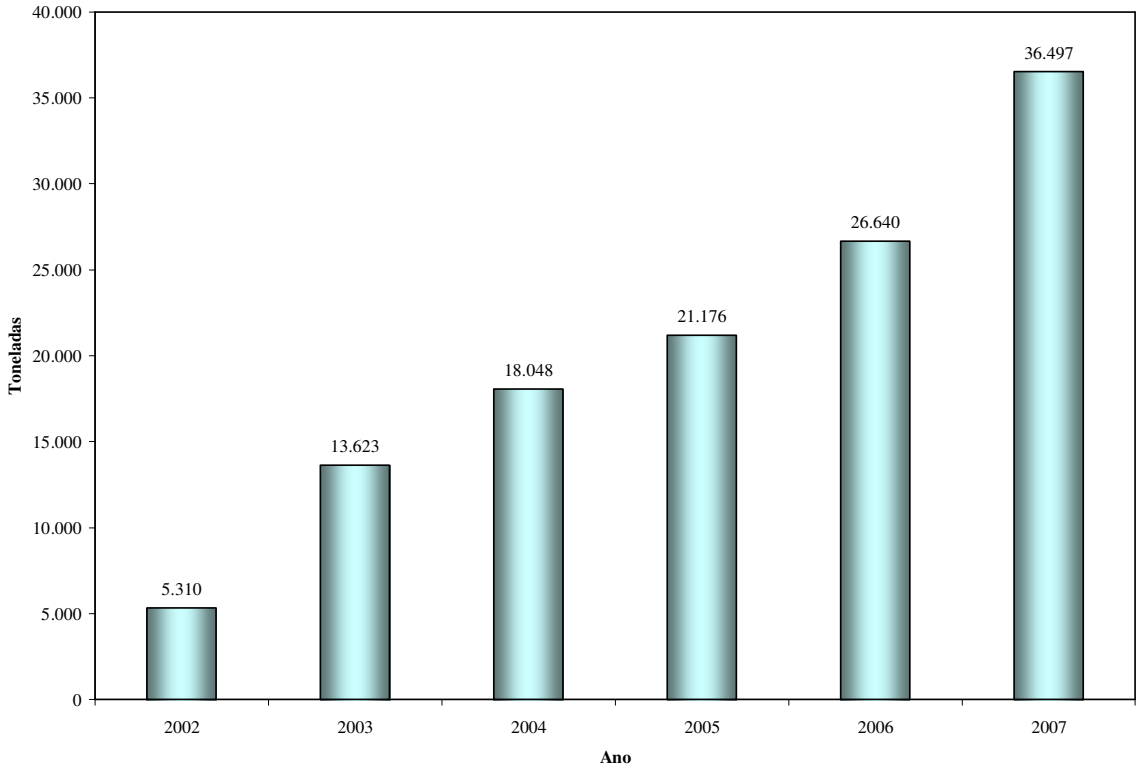

GRÁFICO 7 – Evolução do fornecimento de aço da Siderúrgica Delta para a montadora Beta
Fonte: Siderúrgica Delta

Desde o início de operações da Montadora Beta no País, a Siderúrgica Delta tem sido sua única fornecedora nacional de aços, sendo que 100% do volume consumido é beneficiado em *blanks*, platinas e chapas na Delta Serviços II. Isso implica que a Montadora Beta não adquire

bobinas e chapas diretamente da usina para a realização de corte em suas instalações, pois todo esse serviço é terceirizado.

Além da utilização do centro de corte Delta Serviços II, a Montadora Beta tem uma empresa de autopeças subcontratada, parceira e exclusiva, para a estampagem de peças e componentes de seus veículos. É curioso notar que esta empresa, que será referenciada como Beta Estampagem, também é de origem oriental. Todas as negociações de preços, modalidades de entrega e volumes de aço realizados com a Montadora Beta do Brasil têm a mesma política para a sua subcontratada Beta Estampagem, que consome aço exclusivamente da Siderúrgica mineira.

Atualmente, o consumo mensal de aço da Montadora Beta é de aproximadamente 5.700 toneladas mensais, que são enviados da Siderúrgica Delta para beneficiamento no Delta Serviços II ou para essa empresa de autopeças que realiza estampagem exclusiva para a montadora Beta no Brasil.

A Figura 8 demonstra o fluxograma de fornecimento de aço pela Siderúrgica Delta para a Montadora Beta.

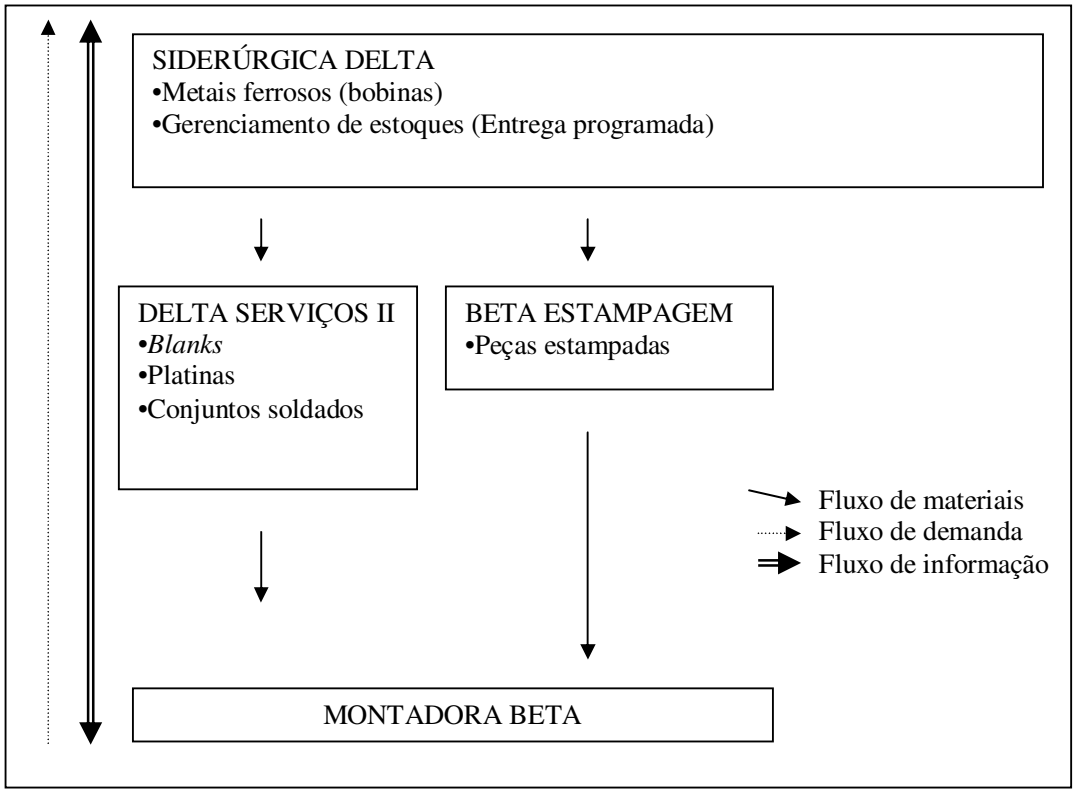

FIGURA 8 – Fluxograma do fornecimento de aço da Siderúrgica Delta para a Montadora Beta
Fonte: Siderúrgica Delta

A Siderúrgica Delta atende à Montadora Beta por meio da Célula Comercial Integrada, com representantes das áreas de Vendas, Marketing e Assistência técnica da Siderúrgica Delta e Vendas e Assistência técnica da Delta Serviços II. Quando há necessidade de participação das áreas de Logística, PCP e P&D, os mesmos são convocados pela Célula para atender às necessidades do seu cliente.

Dentre as estratégias para atendimento ao cliente Beta, a Siderúrgica Delta prioriza:

- atender toda a necessidade de compras do cliente, de modo a manter o *market share* em 100%;
- praticar serviços logísticos com as empresas parceiras do próprio grupo;
- manter atendimento, via Célula Comercial, com reuniões mensais;

- praticar assistência técnica personalizada e semanal tanto nas dependências do cliente como no centro de corte (Delta Serviços II);
- estreitar relacionamento com a matriz da Montadora Beta, por intermédio de seu acionista majoritário; e
- participar dos desenvolvimentos de produtos para novos modelos;

Por outro lado, a Montadora Beta teve que se estruturar para relacionar-se com a Célula de Atendimento da Siderúrgica, em razão do início de operações no País, institucionalizando uma equipe multifuncional com representantes das áreas de Compras, Qualidade e PCP. A partir daí, a integração entre as empresas aconteceu e evoluiu muito nesses dez anos de existência. A Montadora Beta sempre desejou um atendimento semelhante àquele que sua matriz recebe, e nesse sentido, a célula comercial tem atendido suas expectativas.

Programas de melhoria contínua foram implementados pela Montadora Beta do Brasil há quatro anos, os quais consistem em projetos e trabalhos que resultem em benefícios de eficiência e eficácia à organização entre seus colaboradores e que sirvam de exemplo para as demais plantas nos seus quinze países atuantes. Em 2005, 37% da produção de automóveis da empresa ocorreu fora do Japão, contra 2% no Brasil.

Esses programas de melhoria contínua estenderam-se à base de fornecedores, criando-se um programa específico de melhoria contínua, que busca otimizar benefícios de valor com projetos diretamente ligados à participação das empresas fornecedoras. A premiação é anual, e os melhores projetos de cada País são selecionados para uma avaliação e disputa mundial da companhia. O vencedor é destacado como fornecedor do ano para todas as fábricas da Beta ao redor do mundo.

- Relacionamento Gama & Delta

Cliente da Siderúrgica Delta desde 1972, a Montadora Gama intensificou suas compras de aço a partir de 1998, quando inaugurou sua fábrica no interior de São Paulo para a produção de automóveis de passeio, e, mais ainda, após 2003, quando foi criada a Gama Mercosul, momento em que a área de Suprimentos para as plantas do Brasil e da Argentina se integrou.

Semelhante ao estreitamento das relações entre a Siderúrgica Delta e a Montadora Beta antes mesmo do início do fornecimento de aço pela primeira, em função do relacionamento entre o seu acionista japonês e a matriz, a vinda da montadora Gama foi um dos principais motivos para justificar os investimentos em aumento de produção e novas linhas de produtos ocorridos no início do novo milênio pela Siderúrgica, sob o patrocínio do sócio e acionista majoritário.

As compras de aço da Montadora Gama foram totalmente supridas pela Siderúrgica Delta após o ano 2001, quando foi inaugurada uma linha de galvanização por imersão a quente, capaz de produzir mais de 70% do mix de aço consumido pela Montadora.

Atualmente, a siderúrgica Delta, fornecedora exclusiva de aço para a Montadora Gama, fornece, em média, 4.500 toneladas mensais de aço para a confecção de todas as carrocerias dos modelos produzidos na planta da Gama no Brasil e para alguns itens dos veículos da planta da Argentina.

É importante frisar que a Montadora Gama do Brasil compra aço da siderúrgica Delta, estampa algumas peças na sua fábrica em São Bernardo do Campo, interior de São Paulo, e

envia, em regime de CKD, para a planta da Argentina. Dessa forma a Siderúrgica Delta tornou-se fornecedora indireta de aços para a Gama Mercosul.

O Gráfico 8 ilustra a evolução das compras de aço da montadora Gama realizada exclusivamente com a siderúrgica Delta

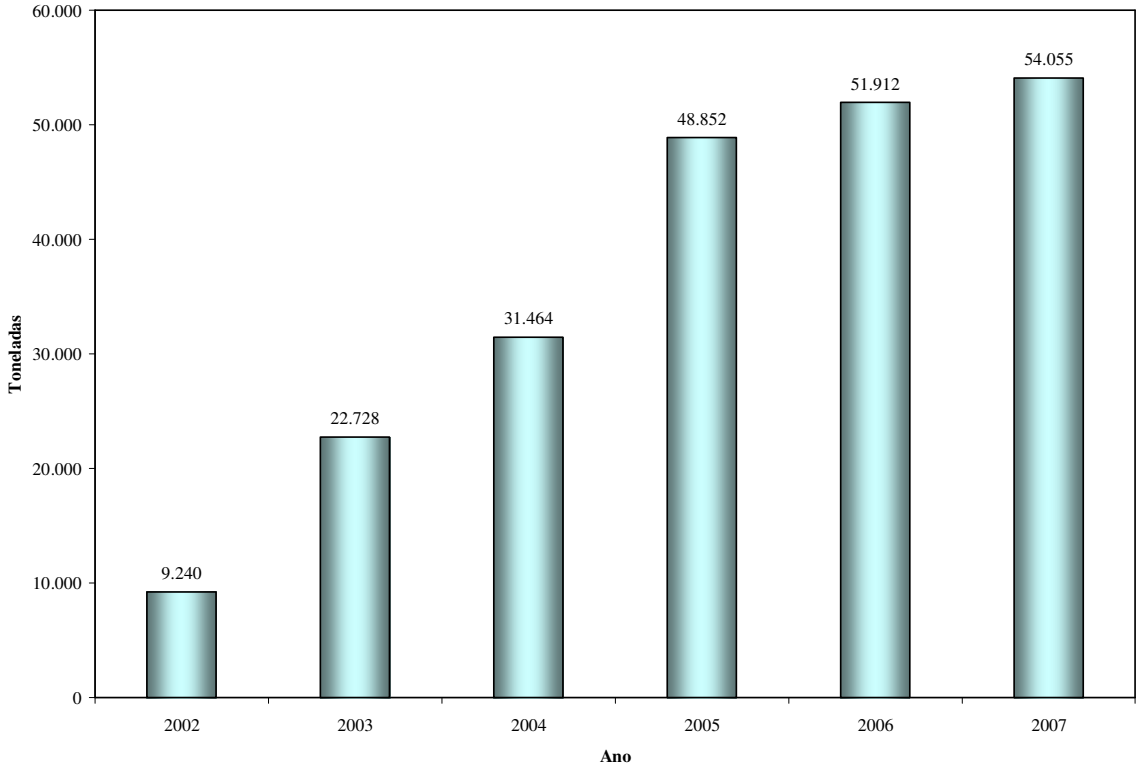

GRÁFICO 8 – Evolução do fornecimento de aço da Siderúrgica Delta para a montadora Gama
Fonte: Siderúrgica Delta

Desde que iniciou a produção de automóveis de passeio, a Montadora Gama terceirizou o corte de bobinas de aço, adquirindo somente peças, *blanks*, conjuntos soldados e platinas. Em função disso, o fornecimento de aço para produção de automóveis pela Siderúrgica Delta teve que ter o beneficiamento intermediário para suprir as necessidades da Montadora Gama.

Dessa forma, a Delta Serviços II passou a integrar a cadeia de fornecimento da Montadora Gama, ao beneficiar todos os *blanks*, platina e conjuntos soldados consumidos por essa Montadora, a partir de bobinas de aço fornecidas pela siderúrgica Delta.

O fluxograma atual de fornecimento de aço da Siderúrgica Delta para a montadora Gama é ilustrada na Figura 9.

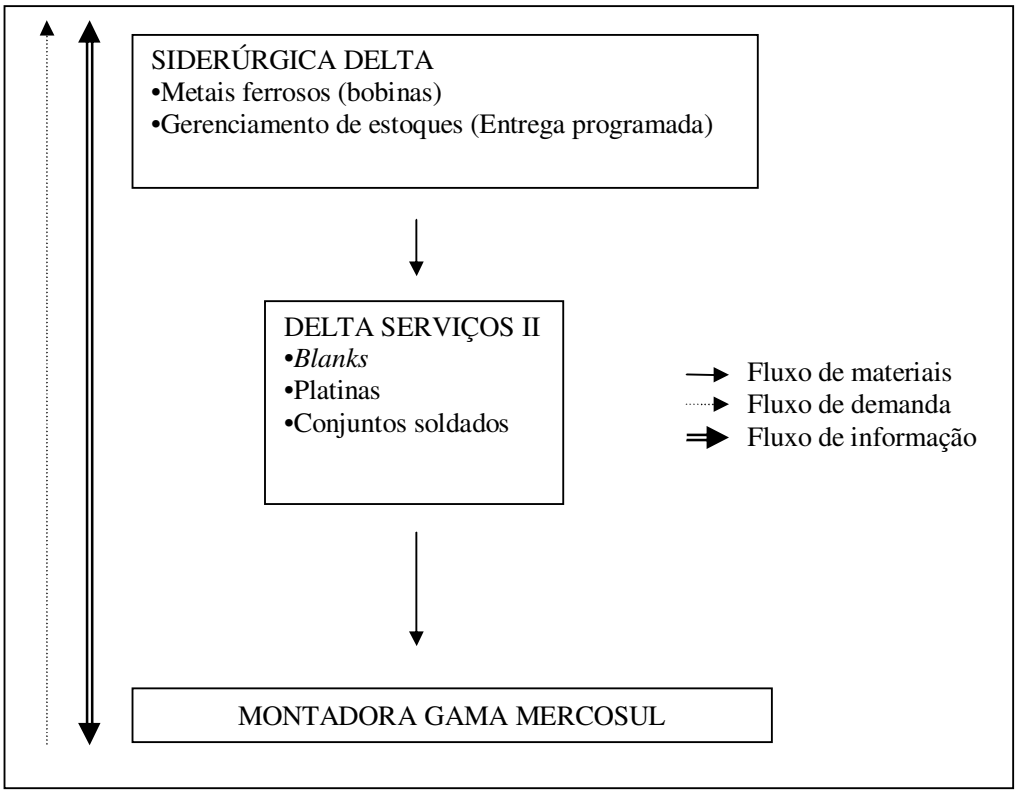

FIGURA 9 – Fluxograma do fornecimento de aço da Siderúrgica Delta para a montadora Gama
Fonte: Siderúrgica Delta

Utilizando o conceito do KAM (*Key account management*), a Siderúrgica Delta atende à Montadora Gama por meio de uma Célula Comercial diferenciada, com o papel de vendas mais fortalecido, ágil e autônomo, contando com o apoio das áreas de Assistência técnica, Marketing, Financeiro, Logística, PCP, P&D e Exportação, atuando de forma integrada e *full time*.

Essa proposta de atendimento difere daquelas oferecidas às montadoras Alfa e Beta. As principais diferenças estão no aumento das atribuições definidas para o coordenador da Célula, da Engenharia de Vendas, que tem uma equipe matricial dedicada ao atendimento bem maior que as Células Comerciais tradicionais. Nesse caso, o cliente é tratado dentro da Siderúrgica de uma forma mais que especial. Teoricamente, todas as solicitações do engenheiro de vendas para o atendimento das necessidade do cliente Gama tem prioridade sobre os demais clientes, que, em contrapartida, estabeleceu o mais rapidamente possível, uma equipe para relacionar-se formalmente com a Siderúrgica Delta para tratar de assuntos em nível operacional. Sob a coordenação do Setor de Compras, sempre estão presentes para discussão direta com o fornecedor de aço representantes das áreas de PCP e Qualidade.

A preocupação em praticar o marketing reverso pela Montadora Gama é evidente, em face dos encontros patrocinados pela Montadora com seus fornecedores, das visitas constantes a suas plantas industriais, da dedicação aos trabalhos e projetos que geram benefícios para a cadeia de suprimentos como um todo, e da constante busca de integração com sua base reduzida de fornecedores (116 no total), com intuito de externar sua política de produção com as práticas de *kaizen*.

4.2.2 Principais episódios e formas de trocas

- Relacionamento Alfa & Delta

O relacionamento Alfa & Delta tem sido calcado pela intensa interação entre fornecedor e cliente para o alcance da excelência em qualidade, tanto em produtos quanto em processos. Para tal foram institucionalizados, ao longo do tempo, diversos tipos de episódios de trocas, a

partir das estratégias comerciais e de suprimentos da Delta e da Alfa, respectivamente, tais como: trocas de produtos e tecnologia de aplicação do aço; trocas de serviços logísticos; trocas financeiras; e trocas sociais, de informações e conhecimentos.

Trocas de produtos e tecnologia de aplicação

O mix de produtos que a Montadora Alfa consome é bastante complexo, em virtude do grande número de especificações e itens de matérias primas consumidos. Como o aço é empregado em quase toda a parte estrutural dos automóveis da marca Alfa e a Siderúrgica Delta atende 65% do consumo de montadora, a qualidade dos produtos e o prazo de entrega são fundamentais para que a Montadora Alfa atenda aos pedidos dos clientes finais no prazo desejado. De acordo com o coordenador de PCP – Prensas da Alfa:

> [...] os pedidos de chapas de aço são diretamente ligados aos pedidos de automóveis dos consumidores, que geram a necessidade de produção de veículos e, consequentemente, pedidos de matéria-prima.

No ano de 2007, a Montadora Alfa consumiu cerca de 256 mil toneladas de aço da siderúrgica Delta, divididas em 38% de aços galvanizados, 57% de aços laminados a frio e 5% de aços laminados a quente. Desse total, 58%, aproximadamente, foram beneficiados em *blanks,* platinas e chapas no Delta Serviços I, e 42% foram enviados diretamente, em forma de bobinas, às unidades de corte e prensas da montadora.

As especificações de compras são definidas pela matriz, que tem suporte da Engenharia no Brasil para adequação ao mercado local. De acordo com o coordenador de Engenharia de materiais da Montadora Alfa, a filial no Brasil tem muita influência na determinação das adequações ou na própria seleção de materiais no início dos projetos que serão comercializados no País, em virtude do *know how* em engenharia adquirido com passar dos

anos. Todas essas especificações são próprias da Montadora Alfa, e devem ser homologadas previamente com testes laboratoriais e de campo para serem supridas por um determinado fornecedor.

O desenvolvimento de produtos na Montadora Alfa é considerado pela Siderúrgica Delta como uma das atividades mais relevantes no relacionamento entre as duas empresas, que, no mercado automobilístico brasileiro, é o mais avançado. Nos últimos cinco anos, 90% dos aços desenvolvidos pela Siderúrgica Delta para o segmento automobilístico tiveram a Montadora Alfa como parceira no processo de desenvolvimento, desde a definição das características do produto até o momento de testar em campo.

Hoje, esses aços estão sendo empregados em três dos modelos mais recentes lançados pela montadora Alfa e serão utilizados em outras montadoras de automóveis no País nos próximos anos. De acordo com o assistente técnico da siderúrgica Delta:

> A Alfa proporciona à nossa empresa estar na vanguarda do fornecimento de aços para o segmento automobilístico mundial, pois é precursora de todos nossos desenvolvimentos de aços para esse segmento, além de estar na frente de suas concorrentes na utilização de aços de alta resistência. [...] realmente, sem ela (Alfa) não estaríamos no nível tecnológico de produtos e processos que estamos hoje.

Trocas financeiras

As condições de pagamentos da Montadora Alfa à Siderúrgica Delta são negociadas periodicamente, ocasião em que são avaliados os descontos ou reajustes nos preços do aço e prazos para pagamento sem despesa financeira. Como o volume de compras da Montadora Alfa é alto, ela consegue obter negociações de preços competitivas em relação às outras montadoras de automóveis no País. O atual momento, de grande demanda interna de aço e de

alta nos preços de matérias-primas da siderurgia, tem favorecido à Siderúrgica Delta negociar reajustes de preços a seu favor, mantendo o prazo de pagamento sem despesas financeiras.

As negociações de preços são realizadas pelas diretorias comercial da Delta e de suprimentos da Alfa Compras. Geralmente, esses encontros são realizados em alto nível de negociação, em que vendedores e compradores determinam a porcentagem de descontos ou reajustes de preços, datas de implementação, prazos de pagamento, despesas financeiras e os motivos para sua realização. Não há contrato de fornecimento, mas um acordo formal de ambas as partes.

O contato periódico para controle de créditos é feito pelas áreas de Vendas e Financeira da Siderúrgica Delta e a área de Compras da Alfa Compras. Os encontros são esporádicos, segundo a necessidade para acertos de pendências. De acordo com o coordenador de compras da Alfa Compras, os aspectos financeiros são determinantes na escolha do fornecedor de determinada matéria-prima, haja vista que a Alfa possui como política de suprimentos ter mais de um fornecedor para compras de materiais metálicos.

Trocas de serviços logísticos

No início do relacionamento, o fornecimento de aço da Siderúrgica Delta era feito diretamente da usina para as instalações da Montadora Alfa. Com o passar dos anos, à medida que o volume de compras cresceu vertiginosamente e com a evolução das práticas de terceirização de serviços, foram criadas alternativas de modalidades de atendimento pela Siderúrgica Delta, que passou a estocar seus produtos em um centro de distribuição localizado próximo ao cliente final.

Em 1997, foi criado o centro de serviços Delta Serviços I, uma iniciativa de parceria entre a Siderúrgica mineira e a Montadora Alfa, que tinha por objetivo transferir o corte e a estampagem de peças internas dos automóveis das linhas de produção da Montadora para o fornecedor.

Com o estabelecimento do Delta Serviços I, a Siderúrgica Delta passou a gerenciar melhor o estoque de matéria-prima, a conhecer melhor o negócio do seu cliente, ao responsabilizar-se pelo corte e pela estampagem de peças, a melhorar a qualidade dos produtos e a comunicação com a montadora Alfa e a aperfeiçoar a cadeia de fornecimento, com a prática de JIT e assistência técnica diária.

Atualmente, a Siderúrgica Delta fornece à Montadora Alfa, aproximadamente, 21.800 toneladas mensais de bobinas e chapas de aço, montante que é enviado da Usina ao Centro de Distribuição da Delta situado a poucos quilômetros da Montadora Alfa, e também ao centro de corte Delta Serviços I.

Desse Centro de Distribuição, a Siderúrgica Delta abastece diretamente a Montadora Alfa por meio de entregas programadas diárias, atendendo a todos os pedidos de bobinas e chapas que são processados internamente na montadora, o que corresponde a 42% do volume de compras feitas à siderúrgica.

Já o volume enviado ao Delta Serviços I, que corresponde a 58% do fornecimento mensal destinado ao corte de peças e estampos, após beneficiamento é enviado à Montadora Alfa em poucos minutos, via JIT. Os programas de corte no Delta Serviços I são feitos a partir da programação feita pela Montadora semanalmente e as entregas diárias ocorrem à medida que

esta emite os pedidos para Delta. Nesse caso, todo o gerenciamento de emissão de pedidos, programação de corte e entrega de peças na Montadora Alfa é feito pela Delta Serviços I.

Trocas sociais, de informações e de conhecimentos

O volume e o mix de produtos consumidos pela Montadora Alfa faz com que a Siderúrgica Delta ofereça serviços de assistência técnica semanal e, em alguns casos, diárias, além de estabelecer encontros formais para a discussão do desempenho de aplicação dos produtos e suas recusas, engenharia de aplicação e novos desenvolvimentos, como também para avaliar a gestão logística e do relacionamento em si.

Alguns desses encontros formais foram institucionalizados pelas duas empresas em função da necessidade de discussão aprofundada e de melhor gerenciamento de problemas, soluções e diretivas para o futuro do relacionamento.

O Quadro 11 descreve esses principais encontros sociais, sua periodicidade, os participantes e os principais tópicos discutidos.

QUADRO 11 – Principais eventos sociais entre a Siderúrgica Delta e a montadora Alfa

Tipo	Periodicidade	Participantes	Principais temas
Reunião de logística e eficiência técnica	Mensal	Delta: Vendas, Logística, Marketing e Assistência-técnica. Delta Serviços I: Qualidade. Alfa: PCP, Alfa Compras, Qualidade, Prensas.	○ Previsões de encomendas ○ Aceite de pedidos ○ Gestão de estoques no Delta Serviços I ○ Acompanhamento de pedidos na Extranet ○ Estudos de depósito fechado no cliente ○ Estoque estratégico de placas para itens restritivos na usina ○ Investimentos em novas linhas de corte no Delta Serviços I ○ Beneficiamento de produtos no Delta Serviços II – *Tairoled blank*
Reunião de Qualidade	Semanal e Mensal	Delta: Vendas e Assistência-técnica. Delta Serviços I: Qualidade. Alfa: Alfa Compras, Qualidade, Prensas.	○ Testes de oleamento no Delta Serviços I ○ Adequação de processos e produtos para testes na Alfa ○ Homologação de materiais nas linhas de processo ○ Acompanhamento e análise do desempenho dos produtos da Delta nas linhas de corte do Delta Serviços I e nas linhas e prensas da montadora Alfa.
Reunião de Desenvolvimento e Novas aplicações	Mensal	Delta: Vendas, Marketing e Assistência-técnica. Alfa: Alfa Compras, Engenharia.	○ Novos produtos ○ Engenharia de aplicação ○ Testes em laboratórios ○ Interlaboratorial –Delta&Alfa ○ Homologação de qualidades

Fonte: Siderúrgica Delta

Além desses encontros sociais, ao longo do ano ocorrem reuniões entre as Diretoria Comercial da Delta e a de Suprimentos da Alfa, como objetivo de estreitar o relacionamento entre as empresas, ao discutirem aspectos estratégicos de venda e de compra de aço, problemas de abastecimento e de preços para a cadeia produtiva do grupo Alfa que incluem fornecedores *Tier one*, fornecimento de aço para outras plantas do grupo Alfa na América Latina, necessidade de matéria-prima para anos subseqüentes e investimentos nas linhas de corte do Delta Serviços I.

Um dos pontos fortes do relacionamento são as pesquisas cooperativas, que ocorrem entre o centro de pesquisa da Siderúrgica Delta e o departamento de engenharia de materiais da Montadora Alfa. Esses trabalhos de P&D são realizados com o objetivo de melhorar a aplicação do aço nas estruturas dos automóveis, como pesquisas de corrosão e de aplicação de fosfato nas superfícies. É interessante citar que os custos de pesquisa são mensurados e fazem parte dos investimentos no relacionamento que a Siderúrgica Delta realiza e não são cobrados diretamente do seu cliente.

Recentemente, representantes da Célula de Atendimento da Delta à Montadora Alfa estiveram com membros da engenharia da matriz da Alfa para discutir a seleção de materiais para um novo modelo a ser lançado no País em 2010. Trata-se do envolvimento do fornecedor no início do desenvolvimento de um carro, quando se discute a melhor aplicação do insumo metálico no escopo do projeto.

De acordo com o analista de vendas da Siderúrgica Delta:

> A nossa ida na Matriz foi uma demonstração do quanto a nossa empresa tem potencial para atender a Alfa aqui no Brasil. Tivemos a oportunidade de conhecer as pessoas que determinam quais tipos de aço serão utilizados nos modelos de carros do futuro e deles nos conhecerem também. Foi uma grande oportunidade de nos interagirmos e de nos anteciparmos para o desenvolvimento de alguns aços aqui no Brasil.

O cliente também visita, e muito, o seu fornecedor. Anualmente, equipes das áreas de Produção, Compras e Qualidade visitam a usina da Delta para conhecerem melhor o processo de fabricação do aço, quando têm a oportunidade de conhecer outros setores da empresa que tem ligação direta com o cliente como as áreas de Programação e Produção, Inspeção e Processos.

Além das visitas, a Siderúrgica Delta oferece cursos e treinamentos para diversas áreas da Montadora Alfa de modo a esclarecer aspectos relacionados à fabricação e as características do aço. Esses treinamentos são muito importantes para melhorar a comunicação entre as empresas. Além disso, de acordo com o assistente técnico da Siderúrgica Delta para a Montadora Alfa:

> [...] Quando a gente treina a equipe do cliente, estamos realizando uma das mais efetivas formas de passar informações a respeito do nosso negócio, dos problemas que possam estar em pauta, bem como discutir em conjunto diversas soluções para melhorias. Deveríamos ter um programa formal ano a ano para realização dessas atividades, ao invés de serem pontuais dentro da necessidade do momento.

O sistema de extranet, que a Siderúrgica Delta disponibiliza para a Alfa, possibilita a seu cliente realizar pesquisas sobre seus pedidos, fazer reclamação de produtos não conformes, visualizar quantidade em estoque nos entrepostos e, no Delta Serviços I, obter informações do certificado de inspeção e de qualidade do produto, dentre outras informações.

No mesmo compasso da evolução da tecnologia da informação, a Montadora Alfa implementou um sistema de comunicações com seus fornecedores, denominado SQP, que tem por objetivo gerenciar a qualidade dos insumos e matérias-primas em todas as plantas da Alfa no mundo. Por meio desse sistema, a alta administração tem como monitorar o desempenho dos produtos de seus fornecedores de forma on-line e os fornecedores têm acesso instantâneo dos problemas de qualidade em seus produtos, com prazo para a tomada de ações de melhoria.

Por meio do acesso ao sistema SQP, a equipe de assistência técnica da Delta e Delta Serviços I conseguem atender diariamente a todas as solicitações de análise de reclamação de produtos não conformes, dando parecer imediato e contramedidas para eliminar o problema.

Diante desse contexto, como reconhecimento ao modelo de atendimento praticado, a Siderúrgica Delta foi contemplada com os prêmios “Qualitas”, concedidos pela Montadora Alfa em 2005 e 2006. Essa premiação deve-se aos quesitos *qualidade, assistência técnica, desempenho de entrega e atendimento comercial.*

Trocas de conveniências

Em 2008, a Montadora Alfa passa a patrocinar equipes de Futebol do interior de Minas Gerais em que houve intermediação da Delta para que a Alfa participasse, de forma que ambas as empresas patrocinassem as mesmas equipes.

- Relacionamento Beta & Delta

O relacionamento Beta & Delta tem poucos anos de existência quando se consideram os negócios existentes entre outras montadoras com a Delta no País. São apenas dez anos de trocas relacionais, que evoluíram muito, graças à cultura oriental e à filosofia de trabalho entre ambas. Os episódios de trocas foram institucionalizados nesse curto período de tempo com base sempre no bom planejamento e no acompanhamento das ações, com destaque para as trocas de produtos e tecnologia de aplicação; trocas de serviços logísticos; trocas financeiras; e trocas sociais, de informações e conhecimentos.

Trocas de produtos e tecnologia de aplicação

A Montadora Beta é a montadora que mais consome aços de maior valor agregado, principalmente da linha de galvanizados a quente, que representam 70% do volume de compras. Em virtude de a Siderúrgica Delta ser a sua fornecedora exclusiva de chapas de aço, e de todo o volume ser beneficiado em centros de serviços, há pouca flexibilização em mudanças de programação de produção pela Montadora. Isso implica que a qualidade dos produtos, a programação de pedidos e o prazo de entrega são cruciais para manutenção dos seus níveis de produção diária.

Tal fato é exposto pelo analista de PCP da Montadora Beta:

> Somo totalmente dependentes da Delta e Delta Serviços II no atendimento dos prazos de entrega para que nossa fábrica não pare. Nossos controles de estoque são feitos diariamente, e fazemos o possível para que eventuais problemas não possam atrapalhar nossa produção. A troca de informações é fundamental para o êxito de nossas operações.

Durante o ano de 2007, a Montadora Beta consumiu cerca de 51 mil toneladas de aço da siderúrgica Delta, divididos em 70% em aços galvanizados e 30% de aços laminados a frio. Desse total, 64% foram beneficiados em *blanks,* platinas e chapas no Delta Serviços II e 36% foram enviados para autopeça subcontratada Beta Estampagem, para a estampagem de peças. Esse fluxo de compras mostra que a Montadora não recebe bobinas e chapas vindo diretamente da usina da Delta.

Todas as especificações de compras são definidas pela matriz da Montadora Beta. De acordo com o coordenador de compras da Beta, a filial no Brasil tem pouca autonomia na determinação das adequações ou na própria seleção de materiais no início dos projetos que serão comercializados no País, em virtude da centralização da engenharia de projetos na sua

matriz, o que exige homologação prévia, com testes laboratoriais e de campo antes de uma empresa iniciar um fornecimento regular de um determinado item.

O desenvolvimento de produtos na Montadora Beta é considerado pela Siderúrgica Delta um dos mais avançados no segmento, apesar de as definições serem tomadas na matriz. Seria muito bom para o relacionamento se houvesse um pouco mais de autonomia ou, mesmo, de agilidade na tomada de ações da Montadora Beta no Brasil, para que as propostas de adequações ou, mesmo, de modificações em especificações pudessem ocorrer com mais facilidade e agilidade.

Trocas de serviços logísticos

Desde sua implantação no Brasil, a Montadora Beta adotou a estratégia de compras, recebimento e processamento da matéria-prima aço segundo prática realizada pela sua matriz.

A terceirização de serviços é amplamente utilizada pela Beta, que adquire 99,5% do aço que consome na forma de beneficiados. Com isso, a importância do desempenho de qualidade e entrega da Delta Serviços II é fundamental para o êxito do relacionamento entre a Siderúrgica Delta e a Montadora.

Nesse contexto, a Siderúrgica Delta envia as bobinas de aço do cliente Beta para um Centro de Distribuição no interior do estado de São Paulo, sob o regime de entrega programadas, as quais são, posteriormente, enviadas para corte em *blanks* ou platinas no Delta Serviços II para beneficiamento. As peças são entregues via JIT para a unidade fabril da Montadora Beta.

O contato entre a área de PCP da Montadora e a de Logística/Vendas da Delta e da Delta Serviços II é constante, para que imprevistos possam ser solucionados o mais rápido possível. É importante citar que as trocas de informações entre Siderúrgica Delta e Delta Serviços II não se faz de maneira sistemática, ou seja, com uma TI única e apropriada, deixando para os membros da Montadora a responsabilidade de fazer a triangulação das informações sobre estocagem de matéria-prima no CD, processamento no centro de serviços, estoque de peças e transporte para a montadora.

Trocas financeiras

As condições de pagamento, de negociação de preços e de prazos de pagamentos são tratados periodicamente entre as diretorias das empresas, com a ressalva de que o preço dos serviços de corte são negociados, paralela e diretamente, com a área de Vendas da Delta Serviços II. Não há contrato formal para fornecimento de aço da Siderúrgica Delta para a Montadora Beta do Brasil, e sim um termo de entendimento com as cláusulas básica do negócio.

A Montadora Beta relatou que a Siderúrgica Delta tem mais força na imposição de reajuste de preços e que os seus motivos, às vezes, não são amplamente esclarecidos. Como está presente em diversos lugares no mundo, para a Montadora a troca de informações sobre o preço do aço é um fator que a situa melhor em posição nas discussões de reajustes no preço do aço mais justos no Brasil. A Delta oferece uma política de preços diferenciada para novos projetos.

Todo o contato para a discussão de aspectos financeiros é realizado pelo Setor de Vendas da Siderúrgica Delta e quando há pendências o setor financeiro é envolvido para negociação com o setor de compras do cliente. É importante frisar que dificilmente acontece esse fato, em

virtude da seriedade de pagamento da Montadora Beta. De acordo com o analista de vendas da Delta:

> Se há um problema de nota fiscal, a Beta prefere pagar, mesmo sabendo que o erro está conosco, para depois solicitar o crédito a seu favor. Somos cobrados pelo motivo do erro, nisso que estão preocupados. Desejam um bom funcionamento dos processos de trocas entre as empresas.

Trocas sociais, de informações e de conhecimentos

Quando se instala uma fábrica em outro País, mesmo com a transferência de membros experientes de outras plantas para operar o negócio, existem dificuldades no início em virtude do número de novatos que a empresa contrata. Esse fato tem ligação direta no relacionamento entre uma empresa cliente e seus fornecedores. Além de ser necessária a aprendizagem de suas atividades, é preciso relacionar-se com empresas fornecedoras. Nada melhor, então, que intensificar as trocas sociais, para que esse aprendizado seja rápido e os resultados sejam os melhores possíveis. Foi exatamente isso que aconteceu entre a Siderúrgica Delta e sua parceira iniciante no País.

Com a experiência de longos anos de atividade no mercado siderúrgico brasileiro e a prática de um atendimento diferencial ao segmento automotivo, a Siderúrgica Delta praticamente criou os contatos e reuniões formais entre sua Célula Comercial e algumas áreas da Montadora diretamente ligados ao dia-a-dia com o fornecedor. O principal objetivo foi estabelecer um fórum de trocas de informações e conhecimentos entre as duas organizações.

Com isso, a montadora BETA institucionalizou uma Central de Compras para promover o relacionamento com a siderúrgica Delta, por meio de reuniões formais para a discussão de problemas técnicos e de abastecimento, anseios do cliente, planejamento para os anos seguintes e frentes de trabalhos.

O Quadro 12 relata esses encontros formais, seus participantes e principais conteúdos de discussão.

QUADRO 12 – Principais eventos sociais entre a Siderúrgica Delta e a Montadora Beta

Tipo	Periodicidade	Participantes	Principais temas
Reunião de Qualidade	Dentro da necessidade	Delta: Vendas e Assistência-técnica. Delta Serviços II: Qualidade Delta GALVANIAÇÃO: Assistência técnica Beta: Alfa Compras, Qualidade.	○ Análise de reclamações técnicas ○ Inspeção de materiais nas linhas de corte da Delta Serviços II, na montadora Beta e na subcontratada Beta ESTAMPAGEM
Reunião de Célula	Mensal	Delta: Vendas, Logística, Marketing e Assistência-técnica. Delta Serviços II: Qualidade e Vendas. Beta: PCP, Alfa Compras, Qualidade.	○ Previsões de encomendas ○ Acompanhamento dos preços ○ Evolução do fornecimento e produção de veículos ○ Acompanhamento de pedidos na Extranet ○ Estoque estratégico de placas para itens restritivos na usina ○ Investimentos em aumento de capacidade de produção ○ Acompanhamento do Beneficiamento de produtos no Delta Serviços II – *Tairoled blank* ○ Índices de qualidade dos Produtos da Delta ○ Desenvolvimento de aços para novos modelos e *try-outs*

Fonte: Siderúrgica Delta

Como o desempenho de corte e inspeção da Delta Serviços II é considerado crítico para a performance operacional da Montadora Beta, a Siderúrgica Delta, em virtude de sua maior experiência, tem fornecido treinamentos de inspeção aos funcionários da Delta Serviços II, para que o nível de atendimento seja o mais adequado possível.

Além desses encontros formais, ao longo do ano ocorrem visitas de funcionários da Montadora Beta à usina siderúrgica da Delta para conhecerem sobre processo de fabricação

de aço, planejamento, programação e produção de seus itens na siderúrgica e para discutirem assuntos técnicos e de desenvolvimento laboratorial com o centro de pesquisas da Delta.

Mensalmente, são enviados à Siderúrgica Delta o resultado e o planejamento da produção dos veículos da Montadora Beta, de forma a mostrar a evolução da produção de todos os modelos e versões, bem como a perspectiva futura. Em contrapartida, a Montadora obtém informações em relação aos seus pedidos, como prazo de entrega, quantidade em estoque na usina e nos CDs por meio do sistema Extranet, disponibilizado pela Siderúrgica.

Anualmente, a Montadora Beta realiza um encontro com seus fornecedores, no qual são divulgados, em linhas gerais, as diretrizes, objetivos e metas para o ano seguinte, incluindo atividades de lançamento de novos modelos e procedimentos para a premiação do fornecedor destaque do ano.

Recentemente, a Siderúrgica Delta recebeu da Montadora Beta o prêmio "Destaque Empresarial – Qualidade e Atendimento – 2005", fruto do sucesso e implantação da Célula Comercial, do sistema de informações da extranet e dos trabalhos de engenharia de aplicação, que possibilitaram a redução de custos ao cliente por meio, de padronização dimensional e de alterações nas especificações dos itens fornecidos.

Trocas de conveniências

Não foram avaliadas existência de trocas de conveniências.

- Relacionamento Gama & Delta

O relacionamento Gama & Delta apesar de ter longos anos de existência, intensificou-se mesmo nos últimos dez anos. A evolução foi surpreendente, em virtude da filosofia da Gama de integração com os fornecedores em seus negócios e do modelo de atendimento da Siderúrgica Delta. Os episódios de trocas existentes foram institucionalizados rapidamente, com destaque para as trocas de produtos, trocas de serviços logísticos, trocas financeiras, trocas sociais, de informações e de conhecimentos e trocas de conveniência.

Trocas de produtos e tecnologia de aplicação

Atualmente, Siderúrgica Delta fornece aço para todos os itens dos modelos da Gama no Brasil e na Argentina e para CKDs da unidade da Gama na Venezuela. O perfil de consumo é 70% de aços galvanizados, 15% de aços laminados a frio e 15% de aços laminados a quente. Apesar de o consumo mensal não ser muito alto (4,5 mil toneladas), há uma grande diversidade de especificações para a quantidade de modelos de automóveis produzidos.

Esse fato é determinante na aquisição de aço pela Montadora Gama, pois aumenta o número de itens de baixo consumo, que tem problemas de entrega e formação de corridas na aciaria da usina de Ipatinga, cujas soluções logísticas são fundamentais para o comprometimento de entrega dos produtos da Siderúrgica para a Montadora.

Outro fator importante com relação à troca de produtos refere-se alguns itens que a Gama consome e que não são produzidos pela Delta no País. O portifólio está sendo complementado pela siderúrgica acionista majoritária da Delta, que é fornecedora para a Matriz da Gama. A

questão dessa importação de aço só será equacionada a partir de 2010, quando os investimentos em processos de galvanização estiverem concluídos pela Siderúrgica Delta.

A adequação dos produtos e o desenvolvimento de novos graus de aço para os modelos de automóveis da Gama são pontos fortes no relacionamento entre essas organizações. A Siderúrgica Delta participa de todos os projetos de desenvolvimento de aços com a Montadora Gama enviando amostras para testes nos EUA e Japão para os novos modelos a serem lançados pela montadora no País. É importante frisar que todas as especificações são feitas pela matriz para, posteriormente, a filial no Brasil avalie e negocie com o fornecedor local.

Nesse contexto de dependência da Montadora Gama pela sua matriz, ao longo dos anos, a Siderúrgica Delta realizou intensos trabalhos para unificar as especificações de compras de modo à comunizar a formação de corridas na usina, diminuindo itens de baixo consumo, com o intuito de melhorar o prazo de entrega e o estoque de produtos acabados.

Além desse aspecto, diversos estudos laboratoriais para a caracterização de defeitos em produtos com problemas de aplicação no cliente têm sido realizados constantemente, com destaque para os trabalhos cooperativos de análise de substâncias no aço que provocam perdas no processo de estamparia. Os investimentos em P&D realizados pela Delta para atendimento de necessidades da Gama, em engenharia de aplicação, melhoria de produtos e análise de defeitos e de não conformidade em produtos totalizaram US$ 71,2 mil entre 2001 – 2006.

Trocas de serviços logísticos

Atualmente, a Siderúrgica Delta utiliza o conceito de entregas programadas para a Montadora Gama, cujo benefício é melhorar a programação dos itens do cliente na usina e conseqüentemente, a entrega de seus produtos. Os produtos produzidos para a Gama são estocados no Centro de Distribuição da Delta em Taubaté, antes do envio para corte no Delta Serviços II.

No sistema de entrega programada, o cliente envia sua programação de pedidos com antecedência de 30 dias, a usina produz antecipadamente e estoca num prazo acordado com o cliente. Após a carência do prazo, o produto é faturado para corte na Delta Serviços II. Essa modalidade de atendimento melhorou alguns problemas de entrega, porém itens de baixo consumo continuam a ser problemáticos.

Para resolver esse problema, a Siderúrgica Delta elaborou um estudo sobre entregas JIT em parceria com a Delta Serviços II, cujo propósito é faturar e cortar no Delta Serviços II todos os itens consumidos, o mais próximo da necessidade diária da Gama, com estoque otimizado e sem atrasos de entrega. Tal estudo está sob análise da Montadora.

Trocas financeiras

Semelhante ao que ocorrem com a Montadora Beta, as condições de pagamento, as negociações de preços e os prazos de pagamentos são negociados periodicamente entre as diretorias das empresas, com a ressalva de que o preço dos serviços de corte é negociado, paralelamente, e diretamente com a área de Vendas da Delta Serviços II.

Não há um contrato formal para fornecimento de aço da Siderúrgica Delta para à Montadora Gama do Brasil, mas um termo de entendimento, com as cláusulas básica do negócio. É importante citar que foi elaborado um contrato de fornecimento pela Siderúrgica Delta há dois anos, mas que até o momento está sob análise da Montadora.

As negociações de preços para novos projetos são realizadas de maneira diferenciada, com o propósito de viabilizar a produção na planta brasileira. Os principais assuntos sobre aspectos financeiros discutidos ultimamente são: implementação da Nota fiscal eletrônica, cadastramento de novos itens e aproveitamento de crédito de ICMS para pagamento de contas a pagar. Essas negociações são feitas pela área de Compras da Montadora Gama com a área de Vendas da Siderúrgica Delta, que tem apoio do setor Financeiro.

Trocas sociais, de informações e de conhecimentos

Uma das grandes virtudes do relacionamento entre Gama & Delta são: os encontros sociais formais que realizam, a riqueza e intensidade das trocas de conhecimentos e das informações necessárias para a condução dos negócios.

Como a Montadora Gama é rígida com relação ao tempo despendido no contato com seus fornecedores, a formalidade para os encontros sociais é considerada primordial para o sucesso do relacionamento entre cliente e fornecedor. Nenhum encontro é feito sem uma previsão e planejamento prévio dos assuntos a serem discutidos. A objetividade e a simplicidade das tomadas de ações são as características mais marcantes nas trocas sociais estabelecidas entre a Montadora Gama e seu fornecedor exclusivo de aço. O canal de entrada da Delta no cliente é realizado pela área de Compras.

Dessa forma, a Siderúrgica Delta, que já mantinha uma rotina formal de encontro com seus principais clientes, por meio das reuniões da Célula Comercial, teve que adequá-la ao modo como a Montadora Gama desejava que os encontros acontecessem. Essas reuniões foram efetivamente concretizadas a partir de 2002. Desde então, seu escopo e a maneira como eram conduzidas se orientaram mais para o foco do acompanhamento das ações e projetos em andamento do que para o das discussões em profundidade, que são feitas em reuniões específicas.

De acordo com o analista de PCP da Montadora Gama, a reunião de Célula Comercial é considerada de *follow up*, que tem como foco a equalização das informações pelas equipes das duas empresas, formalizando o fluxo de informações, de forma a fornecer à alta gerência o andamento dos episódios de trocas existentes. A cada ano, a siderúrgica Delta realiza um plano de ações resultante da pesquisa de satisfação do cliente Beta, que é atualizado trimestralmente na reunião da célula entre os membros das duas organizações.

Uma ação pioneira na cadeia automobilística brasileira é a promoção do encontro mensal de fornecedores, patrocinado pela Montadora Gama, no qual expõe sua estratégia de suprimentos e informa os desempenhos mensais de produção e vendas de veículos, de qualidade e de logística. São listados os fornecedores que têm cumprido as metas e aqueles que não têm atingido os prazos de entrega e a qualidade desejada pela Montadora.

Até o atual momento, a Siderúrgica Delta tem atingido desempenho satisfatório com a entrega e a qualidade dos produtos em relação às metas acordadas com a montadora Gama.

O Quadro 13 sumariza os principais eventos formais existentes entre a montadora Gama e a siderúrgica Delta.

QUADRO 13 – Principais eventos sociais entre a Siderúrgica Delta e a Montadora Gama

Tipo	Periodicidade	Participantes	Principais temas
Reunião de Célula	Mensal	Delta: Vendas, Logística, Marketing e Assistência-técnica. Delta Serviços I: Qualidade. Gama: PCP, Compras, Qualidade.	○ Pendências financeiras ○ Políticas de inspeção ○ Melhorias logísticas ○ Novos projetos-*tryouts* ○ Desenvolvimento de produtos ○ Assuntos gerais – Importação de aço do Japão pela Delta ○ Entrega e estoque de produtos e peças ○ Beneficiamento de produtos no Delta Serviços II – *Tairoled blank*
Reunião de Qualidade	Mensal /trimestral	Delta: Vendas e Assistência-técnica. Delta Serviços I: Qualidade. Delta Galvanização: Assistência técnica Gama: Compras, Qualidade.	○ Inspeção de materiais ○ Qualidade dos produtos ○ Análise do desempenho da qualidade dos produtos ○ Resolução de problemas relativos à matéria prima aço e de beneficiamento no Delta Serviços II
Reunião geral com fornecedores	Mensal	Delta: Vendas, Marketing. Delta Serviços II: Vendas. Gama: Alfa Compras, Engenharia. OUTROS: 114 fornecedores da base de suprimentos.	○ Produção e vendas dos veículos - plano/realizado ○ Desempenho de qualidade e logística dos fornecedores ○ Desempenho de segurança e procedimento para envio de peças e serviços para Gama ○ Divulgação dos fornecedores com problemas de entrega e qualidade ○ Apresentação de *Kaizens* com fornecedores ○ Novos projetos de veículos

Fonte: Siderúrgica Delta

É importante destacar que a reunião de qualidade ocorre mensalmente, cujo propósito é promover a discussão operacional dos problemas relacionados à não conformidade dos produtos e à inspeção dos materiais com defeitos. Com o objetivo de estreitar a relação entre as empresas e aumentar o comprometimento da Siderúrgica Delta com a resolução de problemas, institucionalizou-se uma reunião trimestral envolvendo a gerência do setor de

Qualidade da Siderúrgica Delta, da Delta Serviços II e da Montadora Gama. Nesse encontro trimestral, as diretrizes estratégicas e as metas são analisadas pelas organizações. As tomadas de ação com relação à qualidade têm sido consideradas mais eficazes pelos representantes da montadora Gama.

Além dos encontros formais, as informações são diariamente trocadas por *e-mails* e telefonemas entre as áreas. Os fluxos de informações que tratam de assuntos de qualidade, financeiros, logísticos e de produtos são preliminarmente trocados entre as áreas de vendas da Delta e compras da Gama, e repassadas para as áreas responsáveis. Dessa forma, o fluxo é canalizado entre esses dois setores com intuito da informação ser transmitida e respondida por um canal formal.

A montadora Gama tem à sua disposição o sistema de informações da Extranet oferecido pela Delta, que possibilita a esse cliente obter informações gerais sobre os seus produtos em produção, estoques intermediários, certificados de qualidade, etc.

A Siderúrgica Delta realiza periodicamente treinamentos técnicos e institucionais sobre siderurgia e produtos siderúrgicos para diversas áreas da Montadora Gama, cujo objetivo principal desses encontros é promover a disseminação da imagem do negócio do fornecedor dentro de seu cliente preferencial, ao evidenciar seu processo de fabricação, equipamentos e produtos.

As visitas na planta do fornecedor constituem uma prática comum da Montadora Gama. Durante o ano de 2007, os setores de Engenharia de Produto e de Qualidade da Gama realizaram uma visita na usina siderúrgica da Delta com objetivo de aprimorar o

conhecimento do cliente sobre os processos de fabricação do seu fornecedor, a fim de verificar as contramedidas tomadas para os problemas de qualidade ocorridos em alguns itens de materiais fornecidos.

De acordo com a assistência técnica da Siderúrgica Delta:

> É muito importante a Gama conhecer o processo de fabricação do aço para se conscientizar do nível máximo de qualidade que se consegue obter devido à complexidade e à tecnologia disponível na siderurgia.

Trocas de conveniências

Em 2007, ocorreram dois encontros inéditos entre as duas organizações. Com intuito de estreitar o relacionamento entre cliente e fornecedor no Brasil, uma comitiva da alta administração da Matriz da Montadora Gama e da siderúrgica acionista da Delta visitaram a planta industrial da Delta no Brasil, onde conheceram o estado da arte tecnológico e a cultura da deste fornecedor de aço.

Dois meses depois, foi a vez de a alta administração da Siderúrgica Delta e da Delta Serviços II visitarem a planta industrial da Montadora Gama no continente oriental e conhecerem também o modo como o seu acionista majoritário se relaciona com a matriz da Gama, com visitas ao seu Centro de Distribuição e de Serviços. Nessa oportunidade, o fornecedor de aço mineiro conheceu exemplos práticos do sistema de produção reverenciado pelo meio automobilístico mundial, como o JIT (Entregas no tempo certo), JIDOUKA (Produzir o necessário com qualidade tempo desejado e preço justo) e KAIZEN (Foco na padronização).

A parceria entre as empresas não recai somente aos Centros de Compras e Vendas das empresas. Descontos nas compras de automóveis são oferecidos aos empregados da Siderúrgica Delta, em programas de vendas especiais à fornecedores da Montadora Gama.

4.2.3 Atmosfera relacional – principais elementos, fatores condicionantes e suas influências no comportamento de compradores e vendedores

A atmosfera relacional estabelecida entre a Siderúrgica Delta e as montadoras Alfa, Beta e Gama é fortemente determinada pelas ações e trabalhos de cooperação, pelas pessoas envolvidas nos episódios de trocas existentes, pelo grau de dependência de uma empresa com a outra e pela importância que uma organização representa para a outra dentro de sua cadeia de negócios, em termos de representatividade como cliente ou como fornecedor e da cultura organizacional.

Cada organização, porém, tem sua visão de como essa atmosfera se caracteriza e influencia o relacionamento com a outra parte. Associado a isso, o pesquisador detectou que em diferentes áreas de uma mesma organização existem posicionamentos antagônicos com relação aos elementos característicos da atmosfera relacional estabelecida entre as empresas.

Para cada caso, será apresentada a atmosfera do relacionamento sob a perspectiva da empresa fornecedora e sob a perspectiva da empresa compradora, de forma a elucidar aspectos de similaridade ou de assimilaridade.

- Relacionamento Alfa & Delta

Na perspectiva da empresa fornecedora

A Siderúrgica Delta adotou a estratégia de atender a Montadora Alfa sob quatro aspectos: a) ser fornecedor majoritário, contribuindo com sua competitividade e crescimento no mercado automotivo; b) ofertar o portifólio completo de soluções em produtos e serviços para a cadeia de fornecimento da Alfa (incluindo os fornecedores *Tier one*); c) atender de forma diferenciada o cliente pela "célula comercial"; e d) estabelecer contatos periódicos e participar sempre que possível no *early involvement* dos desenvolvimentos de novos modelos.

Ao analisar as pesquisas de satisfação da Montadora Alfa, percebe-se uma crescente melhoria nas notas recebidas pela Delta, conforme mostra a Tabela 7.

TABELA 7 – Evolução da notas da pesquisa de satisfação do cliente Alfa

Ano	2003	2004	2005	2006	2007
Nota (%)	55,0	78,9	80,4	90,2	90,5

Fonte: Siderúrgica Delta

De acordo com o analista de marketing da Siderúrgica Delta:

> A crescente satisfação de Alfa para conosco se deve, em grande parte, ao fornecimento de produtos com melhorias técnicas, ao desenvolvimento e estudos especiais em novas qualidades de aço, aos nossos padrões rigorosos de qualidade, às melhorias nos rendimentos dos produtos e às reduções de custos obtidos no período.

Mesmo com as boas notas obtidas nos últimos anos, a Montadora Alfa ainda anseia por melhorias nos processos de trocas, como: receber os produtos nas datas confirmadas; eliminar qualquer variação de propriedades mecânicas e de defeitos; melhorar a comunicação entre as áreas de vendas e logística a fim de atender as suas necessidades de programação; intensificar o desenvolvimento de novos produtos e engenharia de aplicação; e reduzir o *lead time* geral.

As melhorias em produtos e processos advêm, principalmente, da necessidade de a Siderúrgica Delta atuar na causa raiz dos problemas de qualidade no material que afetam a aplicação na Montadora Alfa. Esse fato tem impacto direto nas adaptações realizadas pela Delta como na intensidade e forma de contatos, pois ela estruturou-se para atender diariamente às solicitações de análise de reclamação de produtos da Alfa com a presença *in loco* de um assistente técnico da Delta Serviços I e um engenheiro técnico da Delta.

A presença da equipe técnica da Siderúrgica Delta e da Delta Serviços I nas reuniões semanais e no acompanhamento diário de corte e estampagem de peças dentro das instalações da Montadora Alfa mostra o quanto o relacionamento entre as duas empresas está cooperativo e próximo.

Um relato do assistente técnico da Siderúrgica Delta ilustra a realidade do grau de cooperação e de proximidade entre as duas empresas:

> É de nossa filosofia de trabalho se comprometer com o desempenho de produção do nosso cliente em relação à aplicação de nossos produtos. Recentemente, tivemos problemas de sujeira e oleamento no aço que estava impactando a produção da Alfa. Trabalhamos em conjunto para solucionar o problema, investindo em melhoria da oleadeira e de modificações nos procedimentos operacionais da Delta Serviços I e nas linhas de acabamento da usina. O resultado foi muito bom, os índices de qualidade estão os melhores possíveis. Estamos batendo recorde de baixos índices de reclamação da Alfa em relação aos anos anteriores.
>
> [...] o canal é aberto para a entrada da Alfa dentro de nossa usina e vice versa. A Alfa tem acesso total para visitar as nossas operações de produção de aço, conhecer com detalhes nossos procedimentos e acompanhar a produção de seus pedidos. Essa proximidade é reflexo do grau de cooperação existente entre Delta e Alfa. Quanto mais necessidade se tem de atuar em conjunto para resolvermos um problema, mais próximos nos mantemos e criamos soluções para que as ações surtam o efeito desejado.

A proximidade social entre as empresas tem sido facilitada pela proximidade física entre a Delta Serviços I e a Alfa, o que facilita a presença e os contatos entre as pessoas. A intensidade de reuniões entre os diversos membros do Centro de Vendas da Siderúrgica Delta e o Centro de Compras da montadora Alfa, que ocorrem semanalmente, tem sido importante

para consolidar o grau confiança entre as empresas. Um dos fatores que contribuíram para a maior aproximação entre as empresas tem sido a atitude com que a assistência técnica da Siderúrgica tem atendido a Montadora Alfa.

Após dez anos de existência, o Delta Serviços I encontra-se na performance de excelência para o atendimento da real necessidade da Montadora em função do nível de especialização de serviços que se consolidou com o passar do tempo.

De acordo com o analista de marketing da Siderúrgica Delta, a concessão da programação de corte e estampagem para a Delta Serviços I só foi possível porque houve confiança por parte da Alfa em relação à Siderúrgica, pois a responsabilidade de programação de itens de matéria-prima para uma montadora é muito grande.

O resultado do comprometimento da Delta em atender às necessidades técnicas dos produtos consumidos pela Montadora Alfa, que é demonstrado pelas atividades e adaptações nos produtos, processos e contatos sociais, tem sido determinante no estabelecimento do grau de confiança da Montadora em seu fornecedor. Tal fato é exposto pelas assistências técnicas da Delta Serviços I e da Delta:

> Acreditamos que no nosso relacionamento há confiança deles em relação a nós em virtude de todo esse esforço em nos adequar em todos os sentidos para atendermos às suas necessidades, seja em termos de reclamação de produto quanto na Engenharia de Aplicação. À medida que nós atuamos para baixar os índices de reclamações, mais confiante a Alfa fica com nossos produtos. A tendência é que ela nos mantenha como fornecedor principal, pois temos correspondido à altura.
>
> Outro evidência que revela a confiança depositada em nós da Delta é o fato de sermos envolvidos em assuntos estratégicos, como desenvolvimento de novos modelos, desde a fase inicial dos projetos realizados lá na matriz da Alfa. A Alfa sente que a Delta tem plenas condições de atender suas necessidades e de ter uma estrutura para tal.

As atividades de cooperação entre a Siderúrgica e a Montadora exigem que elas estejam próximas uma da outra e que o comprometimento seja mútuo. O resultado desse é a confiança estabelecida entre cliente e fornecedor, que passam a envolver-se mais em assuntos e atividades estratégicas de ambas as empresas, como investimentos em processos e desenvolvimento de novos produtos.

A confiança do cliente com seu fornecedor chegou a tal ponto que recentemente a Montadora propôs que a Siderúrgica mineira passasse a gerenciar toda a gestão de estoque e programação de matéria-prima dos itens consumidos diretamente que ela consome, fora aqueles que são beneficiados no Delta Serviços I. Essa proposta é considerada pelas empresas pesquisadas um fato inovador na gestão de suprimentos da cadeia automobilística brasileira.

Os serviços logísticos são considerados fundamentais para a mensuração do grau de relacionamento entre as empresas. A Delta Serviços I é um exemplo disso, pois sua atuação como prestadora de serviços de corte exclusivo à Montadora Alfa retrata o quanto o cliente tem depositado confiança em seu fornecedor de aço, na medida em que tem aumentado o número de transferência de corte de peças expostas das instalações internas da Montadora para o centro de corte da Delta Serviços I com o passar dos anos. Chegou-se a comentar que quanto mais evidente é a confiança na relação, cada vez mais nítido é o grau de aproximação entre as empresas.

Do ponto de vista do fornecedor, o comprometimento da Montadora Alfa com o relacionamento está muito ligado a suas próprias necessidades. Foi comentado pela Siderúrgica Delta que a cooperação entre as empresas viabiliza-se pela busca da eficiência operacional da montadora.

Para reverter essa imagem, as visitas do cliente na usina e os treinamentos sobre produção de aço têm sido um instrumento muito utilizado pela Siderúrgica para sensibilizar o seu cliente quanto às dificuldades de atendimento a suas necessidades técnicas e comerciais, como pedidos de itens pequenos, alteração de pedidos na urgência, formação de corridas na usina e qualidade superficial dos produtos.

Em alguns casos, a Montadora Alfa tem sido flexível nas solicitações de algumas concessões, como envio de material sob suspeita de não conformidade e realização de *try outs* para homologação de produtos importados pela Siderúrgica Delta em prazos mais curtos que o procedimento habitual. Os motivos dessa flexibilização da Montadora em atender às solicitações da Delta é relatado pelo analista de vendas da Delta:

> A proximidade social com a Alfa, ou seja, a proximidade dela conosco, tem nos trazido enormes benefícios, principalmente na sua sensibilização de problemas de atendimento, que, dentro da possibilidade, avaliam as nossas solicitações de concessões nos diversos âmbitos da comercialização do aço, tanto nos aspectos técnicos quanto comerciais. Eles sabem que podem confiar na gente.

Apesar da Siderúrgica Delta ter uma carteira de clientes bem extensa, há certa dependência de fornecimento à Montadora Alfa, em função não só dos grandes volumes comercializados para a cadeia de suprimentos da Alfa, como também do acompanhamento tecnológico do setor automotivo. Foi unânime o posicionamento do grau de dependência da Siderúrgica em relação à Montadora pelos entrevistados das áreas de Vendas e Marketing:

> A Alfa nos traz muitos desafios. Todos os desenvolvimentos de produtos para o setor automobilístico tiveram a Alfa como parceira tanto na fase de planejamento inicial quanto na etapa de testes em campo. Graças à Alfa, hoje podemos comercializar esse novos produtos que estão em escala crescente de consumo na Europa, Ásia e nas Américas. Se não fosse a Alfa, com certeza, estaríamos atrasados em relação às demais siderúrgicas do mundo. Eles são responsáveis diretos pelo nosso avanço tecnológico não só em produtos quanto em processos para atendimento ao segmento automobilístico. (Analista de vendas)

> Caso nós perdêssemos o fornecimento de aço para Alfa, nosso *market share* no segmento automotivo iria cair muito e induziria na ociosidade do Delta Serviços I, que foi criado para atender a Alfa em 1997. Estamos amarrados Logisticamente, nos estruturamos para tal. Cerca de 27% do consumo de aço no segmento

> automobilístico é feito pela Alfa. Deixar de participar no fornecimento desse volume é uma perda muito grande. Com certeza, iríamos entrar em guerra de preços em outros segmentos, que é muito ruim para nosso negócio. (Analista de marketing)

A proximidade com a matriz é vista como um ponto crucial para o sucesso do relacionamento entre as empresas, conforme é colocado pelo analista de marketing da Delta:

> É muito importante estarmos em contato com a Alfa em sua matriz, pois as determinações estratégicas da companhia são realizadas lá. Podíamos nos antecipar não só no desenvolvimento de novos produtos, como também trabalhar na adequação do nosso produto para os futuros modelos na fase inicial dos projetos.

Mesmo nesse ambiente cooperativo, ocorrem os conflitos, que são determinantes para mostrar o quanto uma empresa se compromete com a outra e O grau de confiança que resulta da sua resolução. No passado recente, quando ocorreram problemas de sujeira e de oleamento, as reuniões para determinação das causas e contramedidas eram intensas e "pesadas".

De acordo com o assistente técnico da Delta, aqueles momentos de conflitos foram benéficos para o relacionamento, pois sua resolução mostrou à Alfa a maneira como a Siderúrgica gerencia seus problemas e como é o seu nível de comprometimento. A imagem da Delta se fortaleceu com um episódio que tinha tudo para denegrir a imagem de excelência em qualidade que conquistou ao longo dos anos.

As pressões por redução de custos na Montadora e o seu impacto nas negociações de preços, bem como as alterações na programação de pedidos de aço realizadas de forma unilateral, foram citados como os principais motivos dos conflitos sob a ótica do fornecedor.

É importante citar que, há dois anos terminou uma parceria de estampagem de peças na Delta Serviços I, que havia sido terceirizado pela Montadora Alfa em 1997. O principal motivo foi o preço do serviço acordado, que ficou defasado ao longo dos anos, passando a dar prejuízo à

Siderúrgica. Ao negociarem o aumento, chegaram a um acordo de que não era interessante para a Siderúrgica Delta continuar a fornecer esse serviço à Montadora Alfa. Com isso, uma empresa subsidiária do grupo Alfa tem prestado os serviços de estampagem, que a Delta Serviços I fazia desde então.

A postura conservadora da Siderúrgica Delta, enraizada na sua cultura organizacional, é vista como determinante na atmosfera do relacionamento entre as empresas. Fatores positivos e negativos foram destacados pelos entrevistados da Delta. Com relação ao atendimento dos volumes, aos preços acordados e aos requisitos técnicos assumidos pela Siderúrgica, a Montadora Alfa confia naquilo que a siderúrgica assumiu fazer. Tal fato é referenciado pelo entrevistado da área de Vendas:

> A nossa postura conservadora, típica de mineiro, influencia positivamente na confiança da Alfa naquilo que assumimos fazer. Nunca desrespeitamos acordos e evitamos o oportunismo. Negociamos sempre. Eles sabem que não damos um passo onde as mãos não alcançam. Isso mostra segurança para o nosso relacionamento.

Porém, ocorrem demora e centralização na tomada de ações da Siderúrgica, Estes fatores são considerados aspectos negativos no relacionamento, pois algumas ações e adaptações nos episódios de trocas que são estratégicas para Delta levam mais tempo para serem concretizadas. O relato do Analista de Vendas demonstra isso:

> O ruim de ser muito conservador é de não tomarmos decisões que afetam o relacionamento no prazo ideal. Estamos passando por um momento delicado, que é a falta de aço para o cliente. Se tivéssemos mais agilidade na tomada de decisão de investimentos há três anos atrás, provavelmente estaríamos atendendo a Alfa melhor e consolidando nosso *market share*.

Na perspectiva da empresa compradora

Em função dos altos volumes de compras realizados pela Montadora Alfa à Siderúrgica Delta, da terceirização de corte de peças para a Delta Serviços I e da importância do aço na produção dos automóveis, criou-se uma dependência da Montadora em relação ao seu fornecedor

prioritário de aço, a qual tem influenciado o modo como as duas empresas se relacionam, principalmente nas negociações de preços e no gerenciamento de entrada de pedidos na usina e entrega dos produtos acabados na Alfa.

Mesmo com os intensos trabalhos de cooperação realizados por ambas as empresas no dia-a-dia do relacionamento, há a percepção por parte da Montadora Alfa de que a Siderúrgica Delta trabalha muito para atender às necessidades de vendas (com práticas de vendas casadas de itens críticos), esforço que, em muitas vezes, não reflete a necessidade real de compras da montadora. Isso indica que a cooperação, em alguns casos, não é facilitada por parte do fornecedor.

Associado a esse aspecto, a morosidade na tomada de ações da Siderúrgica é vista como um fator que prejudica a cooperação entre as empresas, conforme é relatado pelo coordenador de PCP da Montadora:

> [...] Há dois anos atrás já estávamos informando nossa perspectiva de aumento de produção. Hoje estamos com dificuldade de receber matéria-prima por falta de capacidade da usina em nos atender. Vejo que a velocidade de tomada de ações da siderurgia não acompanhou a evolução da montadora. Era preciso que o aumento em capacidade de produção da Siderúrgica Delta fosse viabilizado nesse momento, e não daqui a três anos, conforme anunciaram. O reflexo dessa morosidade está na dificuldade de programarmos, como deveríamos, estoques altos, falta de alguns itens críticos e os preços nas alturas.
>
> A Alfa é um pouco acomodada e reage muito tarde. O poder de barganha tem sido exercido com muita freqüência pela Delta, que nos força a consumir itens de matéria-prima que não necessitamos no momento, para que eles possam formar corrida na aciaria. Isso cria muito *stress* e desgaste para nosso pessoal, que tenta buscar alternativas com outros fornecedores.

Mesmo com os investimentos e adaptações nas atividades logísticas, a Siderúrgica Delta enfrenta dificuldades para atender seu cliente, principalmente com relação ao *lead time* e à programação interna. O que é percebido pela Montadora Alfa são as atividades logísticas da Siderúrgica, preocupada em diminuir os estoques, mas falhando na entrega do produto final.

A principal causa atribuída a esses problemas é a atual falta de capacidade de produção da Delta em atender a crescente demanda do cliente.

Comentou-se na área de PCP da Montadora Alfa, que o investimento do Delta Serviços I tem contribuído muito para o relacionamento, mas que precisa ser constantemente avaliado para que investimentos em equipamentos sejam feitos para acompanhar a evolução do crescimento da Alfa no País, que cada vez mais diversifica seu mix de produtos e, conseqüentemente, as especificações de compras.

A dependência da Montadora Alfa com a Siderúrgica Delta e a cooperação dificultada pela incapacidade de fornecimento de aço têm levado à falta de confiança por parte dos gestores de programação da Montadora, que a atribuem ao pouco comprometimento das gerências e diretorias da Siderúrgica para atender à necessidade de programação da montadora italiana.

De acordo com o analista de PCP da Montadora Alfa, a proximidade entre as empresas é muito positiva, principalmente no nível operacional, mas deixa a desejar no nível gerencial. Talvez esse fato possa ser uma das causas da morosidade da Delta em atender às expectativas e às necessidades da área de PCP da Alfa, situação que cria um ambiente de *stress* no dia-a-dia e desgaste para ambas as partes.

Esse fato é assim relatado pelo analista de PCP de Alfa:

> Os contatos das gerências de programação da Alfa e Delta são frágeis e poucos. No passado não era assim. Houve um distanciamento entre os níveis gerenciais que, em minha opinião, é uma das causas do grau de comprometimento da Delta para entrega de matéria-prima para a Alfa.

Mesmo com esses problemas de atendimento relatados pela área de PCP da Montadora Alfa, que em breve será solucionado com os investimentos já anunciados pela siderúrgica Delta, a

Alfa acredita que a Siderúrgica tem capacidade para melhorar o atendimento logístico. Em acréscimo a esse aspecto, a presença e a proximidade mais eficaz, em todos os níveis hierárquicos, poderiam contribuir para intensificar a sensibilização da Delta na agilidade de tomada de ações e na melhor previsibilidade de mercado.

Diante desse contexto de falta de matéria-prima, a qualidade dos produtos e o atendimento da assistência técnica têm amortecido os conflitos existentes, mesmo que a capacidade operacional da Delta seja insuficiente para atender à demanda atual da Alfa.

De acordo com a opinião do analista de PCP da Alfa:

> A atividade siderúrgica tem que encontrar mecanismos para acompanhar a evolução da indústria automobilística, que na minha percepção, é muito mais veloz. As ações logísticas melhoraram, mas existe uma pressão dentro da nossa indústria por uma constante melhoria.
>
> A instalação da Delta Serviço I foi um primeiro passo na integração logística. Precisamos avançar mais nessa questão, por isso, desejamos que a Delta assuma toda a programação de matéria-prima da Alfa, para que o risco de desabastecimento seja melhor gerenciado.

A Montadora Alfa solicitou à Siderúrgica Delta que avaliasse a criação de uma filial dentro de suas instalações, com o objetivo de gerir toda programação e estoque de matéria-prima. Essa iniciativa da Montadora Alfa demonstra o estágio das adaptações feitas entre as empresas quanto à questão da logística integrada ao transferir para seu fornecedor majoritário o sistema de entrega e gestão de um dos principais insumos para a fabricação de automóveis. De acordo com o coordenador de PCP de Alfa:

> Ao longo dos anos, a Siderúrgica Delta nos mostrou ser capaz de gerir melhor os estoques e controle de programação de aço. Eles conhecem melhor os problemas de aceite de pedidos e prazos de entrega de produtos acabados. Confiamos na sua capacidade de atender plenamente nossas necessidades de programação de itens para nossas prensas, de forma que possamos reduzir custos na cadeia.

A percepção de obter resultados positivos ao trabalhar em cooperação e com proximidade social com seu fornecedor é bem percebida pelo setor de Qualidade da Montadora Alfa. De acordo com o coordenador de qualidade da Montadora:

> A Delta nos atende em todas a necessidades, seja para avaliação de problemas internos quanto na presteza em passar todas as informações que precisamos. Estão verdadeiramente comprometidos com o nosso trabalho interno. Quando fui fazer um trabalho de MBA relacionado à aplicação de aço no nosso processo produtivo, nosso orientador não acreditou que obtivemos informações do nível e confidencialidade que a Delta nos passou. Realmente, eles estão muito comprometidos e ligados a nós.

A equipe de qualidade da Montadora Alfa reconhece o grande esforço da assistência técnica da Delta na busca de alternativas para solucionar problemas de qualidade dos produtos e administrar conflitos. Esse comprometimento está calcado na preocupação da Siderúrgica em focar no resultado para seu cliente, que, segundo o coordenador de qualidade da Alfa, são os ganhos de qualidade e aprendizagem.

A Montadora Alfa prioriza muito os resultados e os trabalhos em parceria. Para isso, enfatiza que a aproximação e o comprometimento do fornecedor são fundamentais para o sucesso dos negócios. A coordenação de qualidade da Montadora expôs claramente o posicionamento a respeito da Delta:

> A postura e comprometimento do nosso fornecedor Delta e seu centro de corte Delta Serviços I tem feito a diferença no nosso relacionamento. Para nós, um fornecedor só melhora e evolui se trabalhar em cooperação, se estiver em conjunto com nossas necessidades. Eles têm feito um trabalho muito eficaz na diminuição de refugos e recusas de materiais não conformes. Acredito que o resultado disso tudo no longo prazo é nossa confiança de que a Delta atenderá nossas reivindicações.

O atendimento técnico prestado pela Delta e pela Delta Serviços I à Montadora Alfa vai ao encontro da evolução do relacionamento com fornecedores da Montadora. A mudança da estrutura organizacional do Setor de Qualidade e a implementação do sistema de informações de qualidade *on line,* há dois anos, permitiram à Alfa realizar uma melhor avaliação do desempenho dos seus fornecedores, inclusive da Siderúrgica Delta.

O reconhecimento do comprometimento nas atividades de cooperação entre as duas empresas traduziu na premiação "QUALITAS" em 2006 para a Siderúrgica Delta, mostrando o nível de excelência da qualidade e dos serviços prestados. Em função da dependência do volume de compras e da garantia da performance em qualidade, as áreas técnica das duas empresas se aproximaram mais. Essa aproximação, que pode ser medida pela proximidade social entre empresas parceiras, é considerada essencial para a resolução dos conflitos e o estabelecimento de procedimentos comuns, que transmitem eficiência aos processos de trocas. Além disso, quanto mais próxima uma empresa estiver da outra, maior é o aprendizado, conforme relata o analista de qualidade da Alfa:

> Nossa parceria extrapola as fronteiras das empresas. Recentemente, um centro de serviços do grupo Alfa estava com dificuldades de operação, e como a Delta tem larga experiência nesse assunto convidamos a eles para nos ajudar. De maneira espontânea, foi realizado um treinamento sem custos para essa empresa do grupo pelo pessoal da assistência técnica da Delta. Entre nós mesmos, podemos resolver problemas da cadeia de fornecimento como um todo, em que a integração e aproximação são fundamentais para isso.

A confiança na competência técnica da Siderúrgica Delta é evidente no relato do coordenador de qualidade da Alfa, fator que tem trazido muitos benefícios para o relacionamento entre as empresas.

> Estamos implementando um programa mundial de produção para todas as plantas da Alfa ao redor do mundo, que consiste em metodologias e práticas de gestão inovadoras a serem avaliadas em cada setor de produção da montadora. Já conversamos com a Delta, e ela comprou a idéia para trabalharmos em projetos que trarão benefícios operacionais mais complexos. Acho que a Delta tem muito a colaborar com sua tecnologia e conhecimento sobre aço. Iremos envolvê-los em todos os projetos.

As atividades de cooperação técnica se estendem para a Engenharia de Materiais, que busca trabalhar em conjunto com a Siderúrgica na adequação dimensional, no grau de qualidade e no revestimento dos aços a serem empregados nos modelos a serem lançados pela Montadora.

Como a fase inicial de determinação das especificações de aço são realizadas na matriz, muitas adaptações são feitas pela Engenharia de Materiais da Alfa no Brasil para adequarem-

se à realidade brasileira, no aspecto de fornecimento tanto de insumos, quanto de necessidades dos consumidores finais. Esse fato culminou na institucionalização das reuniões de desenvolvimento, em que a Siderúrgica Delta tem intensificado seu comprometimento e sua aproximação com o seu cliente desde 2001.

Segundo o Engenheiro de materiais da Alfa:

> Muitos dos modelos de veículos que comercializamos no País tiveram que ter adaptação à realidade brasileira, principalmente na parte de seleção de materiais para chassi e fechamento como um todo. Nas reuniões de desenvolvimento, tivemos a Siderúrgica Delta como parceira na execução dessas adaptações e percebemos o quanto a cooperação foi benéfica para o relacionamento, pois passamos a ser reconhecidos como excelência em engenharia pela nossa matriz.

À medida que os trabalhos em conjunto vão surtindo, alcançando-se o resultado desejado, a Siderúrgica Delta consolida o grau de confiança necessária para integrar de vez nas atividades mais estratégicas de seu cliente, como o desenvolvimento de projetos de veículos na matriz da Montadora Alfa, conforme aborda o entrevistado da Engenharia de Materiais:

> Chegamos aonde queríamos. Recentemente, uma equipe da Delta foi lá na nossa matriz discutir a seleção de materiais para um novo modelo a ser lançado mundialmente em 2010 na sua fase inicial do projeto. Foi a primeira vez que uma empresa brasileira foi discutir com nossa engenharia *master* qual a melhor opção em materiais para a estrutura veicular [...]. Dessa forma, vamos diminuir em muito a necessidade de adequação à realidade brasileira quando o projeto chegar até nós, pois a Delta já realizou essa atividade na etapa inicial, onde realmente sempre deveria acontecer. O linguajar de materiais a serem utilizados é comum entre as nossas empresas.
>
> Essa ida da Delta até na nossa matriz só pôde ser viabilizada pelo grau de confiança que se estabeleceu com o tempo em virtude da competência, estrutura e comprometimento da Delta na solução de problemas da Alfa.

O nível de relacionamento técnico existente entre a Siderúrgica Delta e a Montadora Alfa criou certa dependência da Engenharia de Materiais na aquisição de informações e conhecimentos para a realização de suas atividades. Em virtude de este setor envolver outras áreas, como Funilaria, Prensas e Montagem, na definição final da especificação a ser utilizada

no modelo de carro, a participação e a aproximação da Siderúrgica Delta nessa integração interna facilita e evidencia o seu comprometimento nas atividades da Alfa.

Uma descrição clara da atmosfera relacional foi dada pelo engenheiro de materiais da Alfa,

> Crescemos junto com a Delta, hoje antecipamos os possíveis problemas que poderiam ocorrer. A Delta passou a conhecer melhor nosso dia a dia. Nosso contato é direto e facilitado, parece que trabalhamos em uma única empresa quando falamos em engenharia de aplicação. Com a ajuda da Delta, podemos trabalhar mais integrados internamente, o tempo de desenvolvimento é menor. Nossa versatilidade e agilidade em lançar novos modelos e realizar *face lifts* nos modelos atuais têm participação direta da Delta nisso.
>
> Conceituo nosso relacionamento como transparente, ético e de parceria. É totalmente cooperativo, com muito baixo *stress* nas negociações, [...] a qualidade das respostas é o diferencial em relação a outros fornecedores. Passamos dados e informações confidenciais sabendo que serão tratadas na maneira mais responsável possível.

O fato de a maioria das iniciativas dos trabalhos partir da Siderúrgica Delta, levando-se em conta sua maneira de resolver os problemas, demonstra o seu comprometimento no desempenho operacional da Montadora, conforme declarou um de seus funcionários. O impacto no relacionamento são as trocas de informações sem nenhuma restrição em um ambiente transparente e calcado na confiança entre os membros das empresas.

Os conflitos nas questões de engenharia têm sido mínimos. As divergências técnicas e o tratamento dado às mesmas têm sido benéficos ao relacionamento, pois facilitam o entendimento de um sobre o outro, induzem a um maior aproximação e têm contribuído na repartição de benefícios comuns. A transparência e a ética existente são muito influenciadas pela cultura mineira das duas empresas e pelo modo como as pessoas envolvidas no relacionamento trocam as informações.

A cultura das empresas é vista como muito similares na maneira de negociar e de trabalhar em conjunto, o que facilita as atividades de cooperação. De acordo com o entrevistado da área de

Compras, na Siderúrgica Delta há facilidade de contato com todo mundo, assim como uma relação de muito respeito entre as duas empresas.

A Siderúrgica Delta é vista com muitos valores e diferenciais em relação aos seus concorrentes, principalmente nas atividades de marketing. Porém, conforme já exposto, a vagarosidade das tomadas de decisões estratégicas, comparadas com a agilidade do crescimento do setor automobilístico, tem impactado os negócios atuais entre as duas empresas, abrindo espaço para a atuação da concorrência.

Existe certa percepção por parte de integrantes do Centro de Compras da Alfa de que o relacionamento entre as duas empresas tem caminhado no sentido estritamente financeiro, em que o retorno do investimento nos negócios das duas empresas tem mais conotação que a própria troca de produtos. O analista da área de compras ilustra esse fato:

> Pessoalmente, acho que tanto a Delta quanto a Alfa caminham no sentido de ganhos financeiros mais do que qualquer outra coisa. Antigamente, discutíamos sobre aço; hoje, nossas conversas recaem sobre retorno de investimentos, *pay-back*, etc. Estamos com cara de banco. Isso é muito ruim, pois o relacionamento de longo prazo pode ficar comprometido quando as ações recaem muito no presente.

A agregação de valor advindo do corte de aço na Delta Serviços I é uma forma que a Delta encontrou para fidelizar o seu cliente e blindar a entrada de concorrentes nacionais e estrangeiros. A imagem de excelência que a Montadora Alfa tem pela Siderúrgica Delta tem muito a ver com a histórica performance operacional do Delta Serviços I. O relato do coordenador da área de Compras retrata esta assertiva:

> Deixar de ter um fornecedor do tipo da Delta é uma burrice [...]. A Delta, em minha opinião, é a que mais se adequou ao perfil de fornecedor da indústria automobilística nacional. Ainda são os melhores, mas precisam investir em sua estrutura constantemente.

Existe uma relação de confiança na qualidade dos produtos e no sistema de entrega da Siderúrgica Delta. Percebe-se que, mesmo com os problemas logísticos que ocorrem existe

um comprometimento da equipe em solucioná-los, o que transmite segurança e confiança para a Montadora Alfa. As pendências financeiras atuais são mínimas, o que transmite tranqüilidade para a realização de negociação de preços e volumes.

O diretor de Compras da Montadora Alfa resume o que significa a Siderúrgica Delta para os negócios de sua empresa e explica para onde ela deveria caminhar para que o relacionamento se consolide e fortaleça cada vez mais:

> Quando se fala em desenvolvimento de produtos, a Delta é para nós o fornecedor mais alinhado ao pensamento estratégico da Alfa. Peca um pouco na atuação internacional. Podiam comercializar para nossa matriz, pois abriria o canal de comunicação e fortaleceria a união das empresas dentro da estratégia de seleção de fornecedores globais. Para uma relação duradoura e de longo prazo, é fundamental a integração com a nossa matriz. A ida deles na Itália em 2006 deveria acontecer com mais freqüência, com envolvimento da Célula Comercial inteira, concretizando em vendas regulares.

- Relacionamento Beta & Delta

Na perspectiva da empresa fornecedora

Ser fornecedora de aço exclusiva para a Montadora Beta tem sido uma tarefa de constante aprendizado para a Siderúrgica Delta, que se deparou com um cliente com uma filosofia de trabalho e um cultura organizacional bem diferente das demais montadoras instaladas no País, as quais se relaciona há mais tempo.

O atendimento à Montadora Beta vai ao encontro da estratégia de internacionalização da Delta, pois a Montadora japonesa é uma das que mais crescem em seus negócios no contexto global. Desde o início do fornecimento regular, em 1997, tem procurado adequar-se o melhor

possível para atender às necessidades desse cliente, tanto no aspecto da oferta de produtos como nas trocas de informações e conhecimentos.

As pesquisas de satisfação da Montadora Beta realizadas pela Siderúrgica Delta mostram uma tendência de melhoria nas notas recebidas, conforme retrata a Tabela 8.

TABELA 8 – Evolução da notas da pesquisa de satisfação da Montadora Beta

Ano	2002	2004	2005	2006	2007
Nota (%)	76,2	83,7	76,5	92,5	93,9

Fonte: Siderúrgica Delta

De acordo com o analista de marketing da Siderúrgica Delta:

> A pesquisa de satisfação mostra o quanto a Delta está na busca pela melhoria contínua. Isso passa ao nosso cliente a credibilidade de que estamos comprometidos com o desempenho de suas operações. A adequação de nossa empresa ao sistema de trabalho da Beta tem sido fundamental para o ambiente relacional, principalmente com relação às documentações relacionadas às reclamações de produtos não conformes e à execução das ações corretivas.

O grande avanço na melhoria do relacionamento entre as empresas, complementa o analista de marketing da Delta, ocorreu pelo resultado que a Célula Comercial tem proporcionado na busca pela melhoria da qualidade dos produtos e no retorno das informações solicitadas pelos membros responsáveis pelo atendimento ao cliente.

Mesmo com as notas obtidas nos últimos anos, a Montadora Beta ainda anseia por melhorias no relacionamento, como: garantias igualitárias de preços e volumes de aço para demais autopeças da cadeia de fornecimento; maior transparência nos custos para justificativa de aumento de preços; agilidade nas tomadas de ações na programação e entrega de itens de baixo consumo; sistema de TI integrada entre Delta e Delta Serviços II, com gerenciamento realizado pela Siderúrgica; e elevação do patamar de atendimento técnico e comercial da Delta Serviços II aos moldes da Delta.

Os aspectos citados anteriormente mostram o quanto essas empresas têm de desafios pela frente para a melhoria e a consolidação da força do relacionamento entre si.

A Siderúrgica Delta e a Montadora Beta são considerados parceiros de negócios pelos entrevistados da Siderúrgica, que apontaram os contatos e o tratamento pessoal como aspectos diferenciais no relacionamento. A Montadora Beta dá muito valor às pessoas que representam as organizações fornecedoras, em que o respeito é a tônica desses contatos pessoais. É interessante frisar que a Beta trata e preocupa da mesma maneira tanto os pequenos fornecedores quanto os grandes fornecedores, não fazendo distinção pela importância financeira de cada um em sua base de suprimentos.

O relato do analista de vendas da Siderúrgica Delta retrata um pouco da filosofia de trabalho da Beta com seus fornecedores,

> A outra montadora japonesa quer ser a número um do mundo e são bem agressivos em todos os sentidos. A Beta não tem essa ambição. Querem perpetuar seu negócio continuando sendo estilo Beta de ser. Na despedida do vice-presidente da Beta do Brasil, quando foi transferido para o outro País, ano passado, o mesmo deixou o seu novo telefone e endereço para todos os fornecedores para qualquer necessidade de contato. Isso mostra um respeito e transparência muito grande na relação deles com nós fornecedores.

De acordo com a assistência técnica da Delta, o relacionamento entre as empresas tem sido muito bom desde o início de fornecimento, em 1997, quando era apenas para uma peça e o restante era importado pela Montadora, mas evoluiu, principalmente na etapa de homologação dos demais itens entre 1999 e 2002, momento em que foram envolvidos os centros de pesquisa da Siderúrgica Delta e da Montadora Beta no Japão e nos EUA.

Nessa fase inicial do relacionamento, as empresas puderam trabalhar em cooperação e conhecer-se, tanto nos aspectos tanto técnicos quanto, principalmente, culturais. Grande parte

da confiança da Montadora Beta pela Siderúrgica Delta foi estabelecida nessa etapa, em que foram dedicados muitos esforços de ambas as partes para que o trabalho saísse com o êxito esperado.

De acordo com o assistente técnico da Delta:

> As visitas na usina eram constantes e os diversos trabalhos interlaboratoriais entre Brasil, Japão e EUA puderam ser efetivados antes e após o período de homologação. Na parte de adequação e seleções de materiais, aceitaram muito nossa opinião, pois confiam na nossa capacidade de engenharia de aplicação, com a iniciativa partindo na maioria das vezes, por nós. A especificação estabelecida, uma vez acordada, é rigidamente cumprida.
>
> Acredito que a confiança em nós foi estabelecida à medida que os trabalhos foram dando bons resultados, a partir de nossa competência em solucionar os problemas que ocorreram. Pudemos interagir com pessoas da Beta não só do Brasil como também do Japão e EUA.

A Montadora Beta dá muito valor aos trabalhos em cooperação. Por intermédio da atuação de grupos de trabalho compostos pelos funcionários da Montadora, o programa anual de melhoria contínua busca incentivar seus colaboradores a identificarem oportunidades de melhorar os processos produtivos, seja na economia em custos ou, mesmo, no procedimento mais adequado ao trabalho, de forma a otimizar os processos produtivos em todas as áreas da empresa ao redor do mundo. Além disso, o programa tem como pretensão valorizar as pessoas disseminando as melhores idéias de melhoria nos processos produtivos num encontro mundial.

Esse programa estendeu-se aos seus fornecedores há três anos, quando puderam ter a oportunidade de mostrar trabalhos internos ou em parceria com a Montadora Beta, que servem para incentivar as melhorias em processos e produtos dentro das unidades produtivas dos próprios fornecedores.

Os melhores trabalhos são aqueles que tiverem a melhor metodologia e os instrumentos utilizados, e não simplesmente aqueles que obtiverem os melhores resultados. O objetivo com esse programa é disseminar também as melhores metodologias de trabalho para todos os fornecedores e plantas da Beta ao redor do mundo.

Os aspectos culturais têm tido um papel importante na determinação da atmosfera relacional entre a Montadora Beta e seu fornecedor de aço. Certas similaridades facilitam o entendimento entre as partes e propiciam um clima mais harmonioso para as negociações, conforme atesta o analista de vendas da Delta:

> A cultura do uniforme, a política de contratação de funcionários e o refeitório comum para todos os níveis hierárquicos são aspectos similares entre nossas empresas. A seleção interna é muito utilizada pela Beta, semelhante que ocorre na Delta. São muito parecidos com nós, principalmente o nosso jeito de cidade de interior, em que as pessoas procuram ajudar-se. Isso influencia muito o nosso relacionamento.

A cultura da Montadora Beta e a influência da matriz nas decisões estratégicas são determinantes do grau de aproximação com seus fornecedores. Como filosofia de trabalho, a Beta prioriza essa aproximação ao cobrar os resultados de seus fornecedores e a interferir neles. O comprometimento em realizar o que foi planejado é visto como questão fundamental para o êxito do relacionamento entre a Montadora e a Siderúrgica.

A Beta é uma empresa extremamente organizada, que prioriza o acompanhamento sistemático dos projetos e ações propostas de trabalho e exige do fornecedor o cumprimento do que foi acordado realizar. Em contrapartida, valoriza muito o esforço feito pelo fornecedor quando os resultados surtem o efeito desejado.

É bem perceptível a preocupação da Montadora Beta com os problemas de rendimentos e de aplicação dos produtos da Siderúrgica Delta no processo de estampagem. A valorização da

participação e do trabalho executado pela assistência técnica da Delta e da Delta Serviços II com suas visitas regulares é relevante para evidenciar esse fato.

De acordo com o analista de marketing da Siderúrgica Delta, o relacionamento com a Beta caracteriza-se por um ambiente de confiança, de muito trabalho e comprometimento mútuo. É considerado aberto e transparente na seriedade do reconhecimento entre duas partes. À medida que as duas empresas vão trabalhando em conjunto, o grau de confiança se estabelece, de modo que a Montadora intensifica o nível de envolvimento do fornecedor em outros trabalhos.

> É como se você fosse um funcionário novo. Só com o tempo e com uma confiança estabelecida é que tarefas mais estratégicas são colocadas para você. A Beta não se abre ao fornecedor enquanto não sente que ele é capaz de executar a tarefa. A confiança é fruto do resultado dos trabalhos e condicionante para que eles evoluam.

O relacionamento é considerado tão cooperativo que as pessoas envolvidas superam o lado profissional e vão para o pessoal. O relato dos analistas de marketing e de vendas da Delta ilustra esse aspecto da atmosfera relacional:

> A gente tem um relacionamento muito próximo, além da parte profissional. Nós somos amigos das pessoas nas quais temos contato. Freqüentamos a casa e desfrutamos momentos de lazer juntos. Criamos vínculos que extrapolam a questão profissional, apesar deles separarem muito bem questões profissionais e pessoais. Valorizam muito isso. (Analista de vendas)

> Houve uma ocasião que a alguns funcionários da Beta foram visitar a nossa empresa, e, por problemas de programação de entrada na usina, houve um atraso para a liberação deles. Sabe onde eles foram esperar a liberação da entrada? Lá na casa do nosso assistente técnico, que os atende. Literalmente, o cliente visitou a casa do seu fornecedor! Não existe maneira melhor que conhecer o caráter das pessoas que estão envolvidas no relacionamento entre as empresas do que ter essa aproximação nas vidas pessoais. (Analista de marketing)

Esse clima de cooperação e de proximidade social acaba refletindo no trabalho diário, na confiança entre as partes, e facilita a resolução dos problemas. Porém, essa aproximação é muito na base operacional. Em níveis hierárquicos superiores, ela não é vista como a mesma,

sendo mais formal. Acreditam que a proximidade social é fortemente determinada pelas próprias pessoas envolvidas, mais do que pelas filosofias das organizações.

Atualmente, diante da ocorrência de problemas de oferta de matéria-prima, têm-se intensificado os trabalhos de cooperação, com a venda de aço à Montadora Beta via importação de material pela Siderúrgica Delta. A grande atenção está sendo dada ao desempenho técnico do material importado, que não tem tido o resultado de aplicação desejado. Isso releva a preocupação com bons planejamentos, principalmente nas homologações prévias para a minimização dos problemas.

A Montadora Beta tem tido um papel fundamental no sucesso da atuação da Célula Comercial da Siderúrgica Delta, pela importância que dá a seu fornecedor, atendendo aos pedidos sempre que solicitados. A equipe vê a Célula Comercial da Siderúrgica como uma equipe única, extrapolando as fronteiras da organização para a condução dos trabalhos de cooperação.

De acordo com o assistente técnico da Delta:

> A nossa relação é supercooperativa e fazem as coisas serem facilitadas. Você faz o máximo para atender à solicitação da outra parte. Isso melhorou muito com o atendimento da Célula Comercial, que integrou não só os integrantes de uma empresa com a outra, mas também entre si. As pessoas passaram a conhecer melhor a função de seu colega de trabalho, a interação de todas as áreas com a célula.

O conceito de integração e o de cooperação empreendidos pela Célula Comercial da Siderúrgica Delta estão sendo estendidos a outros fornecedores da Montadora também, em virtude dos efeitos positivos que essa filosofia de atendimento traz para o relacionamento da Montadora com seu fornecedor de aço.

De acordo com o analista de vendas da Delta:

> Depois que o atendimento via Célula Comercial foi implementada na Beta, três funcionários dela que participavam da equipe de relacionamento com a gente foram promovidos internamente. Isso dá muita satisfação para nós, pois foi reflexo do trabalho que tivemos.

É importante citar que os trabalhos de cooperação entre as duas empresas só têm surtido efeito quando geram benefícios positivos para ambas. Além disso, a Montadora Beta incentiva a busca de melhoria contínua dentro do fornecedor com essa política de valorizar ganhos para ambos, e não para uma parte isoladamente.

Apesar de o atendimento no nível operacional da Siderúrgica Delta superar as suas expectativas, a Montadora Beta reclama contra a carência de contatos nos níveis gerenciais intermediários na parte comercial e principalmente, nas áreas de Produção, de Qualidade e de Programação. Os contatos e os conhecimentos compartilhados entre a alta administração são positivos, mas no nível intermediário deixam a desejar. O analista de vendas da Siderúrgica afirma que é importante conhecer as dificuldades das atividades dos clientes preferenciais em todos os níveis para que as tomadas de decisões sejam mais eficazes.

Geralmente, os conflitos entre a Beta e a Delta se dão, em sua maioria, pelo não cumprimento do planejamento feito para uma determinada tarefa. Por essa razão, a Siderúrgica Delta faz o possível para cumprir todo o planejamento acordado com seu cliente, na questão técnica, na de qualidade dos produtos, na dos prazos de entrega ou na das negociações de preços.

Independente de os conflitos serem de ordem comercial, envolvendo reajustes de preços, ou de ordem técnica, como as limitações de capacidade da usina para atender às especificações da Montadora Beta e os problemas de qualidade, as negociações são sempre em alto nível. De

acordo com o analista de vendas da Delta, o problema pode ser o mais grave com o cliente que a Montadora os trata com o maior respeito.

O fato de a Siderúrgica Delta tornar-se dependente da Montadora Beta como fornecedora de aço, recai mais em questões estratégicas do que financeiras. Os investimentos na tecnologia de processos de galvanização implementados pela Siderúrgica têm sido calcados nas necessidades da Montadora, que são avaliadas e determinadas pelos laços estabelecidos entre a matriz da Beta e o acionista majoritário da Delta.

O gerente de vendas da Siderúrgica Delta aborda a importância da Montadora Beta para os negócios da empresa que trabalha:

> A nossa imagem de fornecedor de excelência para o segmento automotivo depende de ser fornecedor para a Beta, pois eles são referências no setor. A Beta vai crescer no País, e dependemos deles, de certa forma, para nossa estratégia de internacionalização. Existe a questão política entre o nosso acionista majoritário e a Beta para nos manter como fornecedores.
>
> A qualidade dos nossos produtos, o cenário da concorrência da época e a cultura japonesa tiveram influência na determinação da nossa escolha como fornecedor exclusivo. Mas nada garante que continuaremos no futuro. Temos que manter o nível de atendimento e desenvolvimento de aços para nos manter com a posição atual.

Na perspectiva da empresa compradora

Conforme já exposto pelos entrevistados da Siderúrgica Delta, a cultura oriental e, em particular, a da Montadora Beta, funcionam com base de seu planejamento e acompanhamento (cronogramas). Aquilo que foi planejado precisa ser controlado para acontecer como previsto. Dessa forma, a pontualidade de entrega e o cumprimento dos prazos de fabricação são muito valorizados, pois permitem o planejamento seguro da montadora, reduzindo a necessidade de alterações nos pedidos e solicitações de entrega emergencial.

Como o gerenciamento de prazos de entrega de pedidos se faz pela troca de informações entre cliente e fornecedor, a abertura das informações dos pedidos pela Siderúrgica Delta ao seu cliente tem contribuído satisfatoriamente para o estabelecimento da confiança da Montadora à Siderúrgica.

O fluxo de informações disponibilizada pela extranet da Siderúrgica Delta para a área de PCP da Montadora Beta contribuiu para a diminuição do *stress*, do desgaste e da insegurança provocados pela carência de previsão que a Montadora passava no início do relacionamento

De acordo com o analista de programação da Beta:

> [...] com a implementação do sistema de informações da Extranet, a transparência melhorou, a confiança nas entregas se estabeleceu. Passei a preocupar mais naquilo que eu poderia melhorar na minha atividade. Antes, era só apagar incêndio e cobranças de outros setores que a matéria-prima não tinha chegado e a fábrica podia parar.

Essa tranqüilidade que a área de PCP passou a ter com as informações recebidas da Siderúrgica Delta induziu ao estabelecimento de um grau de confiança ao fornecedor de aço no aspecto de atendimento aos prazos de entregas dos produtos.

Outro elemento da atmosfera do relacionamento evidenciado pelos entrevistados é o comprometimento da Siderúrgica Delta no tratamento de questões técnicas, principalmente nas resoluções de problemas de aplicação do aço. O resultado é uma maior confiança no fornecedor de que seus produtos atenderão ao desempenho adequado na estampagem de peças.

Tal fato foi assim exposto pelos analistas de compras e de qualidade da Beta:

> Existe muito comprometimento da assistência técnica em nos ajudar nos problemas de aplicação do aço, que nos dá tranqüilidade de certa forma. A Delta Serviços II

> passou a se interagir melhor ultimamente, devido principalmente a pessoa destinada a nos atender, que veio da Delta e tem larga experiência nessa atividade.
>
> A agilidade na tomada de ações para solucionar o problema é outro fator nos dá confiança no serviço de assistência técnica prestada pela Delta. Eles se preocupam em nos posicionar dos problemas e dão alternativas para que o impacto na nossa produção seja o mínimo possível. Isso me deixa mais tranqüilo. A Célula Comercial mostrou transparência para o relacionamento entre a Delta e o cliente Beta. Confiamos no seu trabalho.

A presença da assistência técnica da Delta e da Delta Serviços II nas dependências do seu cliente e as visitas de funcionários da Beta à usina siderúrgica propiciam os trabalhos cooperativos entre as empresas para a resolução dos problemas de recusa e de falta de material. A aproximação entre a Montadora e a Siderúrgica tem colaborado para que as tomadas de ações sejam rápidas e melhores.

Alguns relatos dos entrevistados da Montadora Beta evidenciam os aspectos de cooperação e comprometimento do fornecedor como base para a consolidação da confiança no ambiente relacional:

> O ambiente é bastante cooperativo. Nosso dia-a-dia evidencia o comprometimento da Delta em atender nossas necessidades. Percebe-se um comprometimento e uma mobilização da parte deles em solucionar os problemas existentes, evitando o máximo os desentendimentos. Existe um cuidado da Delta em manter o relacionamento conosco em um nível bem elevado. O suporte é muito bom.
>
> Todo conhecimento que temos adquirido sobre o aço e sua aplicação vem da equipe da Delta por meio de todos os trabalhos de cooperação realizados. Confiamos muito na capacidade da Delta em atender nossas metas de qualidade e entrega.

Apesar da Siderúrgica Delta ter sido referenciada positivamente com relação ao atendimento prestado ao seu cliente, a Montadora Beta percebe diferenças no nível de atendimento técnico entre a Siderúrgica e sua unidade de corte Delta Serviços II. A pouca transparência da Delta Serviços II foi o elemento que mais caracterizou a percepção relacional existente e que vem impactando o grau de confiança da Beta de forma negativa.

O depoimento do analista de programação da Beta ilustra esse aspecto:

> A Delta Serviços II tem muito espaço para melhorar. Ainda não estão no nível da Delta. Acho que com a presença mais efetiva aqui na Beta eles poderão atingir o nível de atendimento que precisamos. A Delta Serviços II precisa ser mais transparente, da mesma forma que a Delta sempre foi. Pra mim, é como se fosse uma caixa preta. Eu confio na Delta porque eles são abertos e francos com a gente. São totalmente transparentes.
>
> Desejamos que a cadeia de fornecimento da Delta, que inclui a Delta Serviços II, tenha qualidade e presteza nos serviços de entregas uniformes e de alto nível. A célula integrada é importantíssima para que isso aconteça.

A intenção de integrar a Delta Serviços II nas reuniões de Célula Comercial foi o primeiro passo tomado pelo fornecedor para que o nível de atendimento à Montadora Beta se torna o mais uniforme possível.

Além disso, conforme detalha o assistente técnico da Delta Serviços II, diversas ações estão sendo tomadas, demonstrando o seu grau de comprometimento para garantir a satisfação da Montadora Beta com os serviços prestados, tais como:

- procedimentos operacionais de corte exclusivos para a Montadora Beta;
- programação de visitas do cliente nas instalações de corte da Delta Serviços II; e
- integração técnica com a Siderúrgica Delta com relação aos critérios de inspeção e de qualidade dos produtos.

A dependência da Montadora em relação à Siderúrgica Delta é explícita pelos entrevistados da Beta.

> A Delta é muito importante para nosso negócio. Estão entre os quatro maiores fornecedores da Beta em relação aos gastos com suprimentos. Tudo que é relacionado a aço vem da Delta, de forma direta ou indiretamente. (Analista de compras)
>
> Quem conhece de aço e sua aplicação são eles. Todo conhecimento que nós temos vem das informações e dos trabalhos em conjunto com a Delta. (Analista de qualidade)
>
> As informações disponibilizadas pela Delta são de extrema importância para nossa gestão de estoques, da programação de itens nas prensas, enfim de toda a produção da Beta. Se eles falharem, falta carro para o consumidor. (Analista de programação)

Como a Montadora Beta depende da sua matriz para realizar o desenvolvimento de um novo produto, ou mesmo, uma adequação de especificação, a agilidade da Siderúrgica Delta é fundamental para que a demanda dessa atividade corra no prazo mais rápido possível, principalmente na execução de lotes experimentais e envio de amostras para a matriz.

Segundo o coordenador de compras da Montadora, esse fato é uma prova do nível de cooperação prestado pela Siderúrgica:

> Quando não temos condições de desenvolver uma especificação solicitada pela nossa Matriz, a Delta sempre nos indica alternativas para adequação è realidade de suprimentos da siderurgia brasileira. Isso facilita muito nosso trabalho de compras e de engenharia.

Essa dependência induziu a uma maior aproximação entre as empresas e à adesão da Montadora Beta à filosofia de trabalho proporcionado pela Célula Comercial da Siderúrgica Delta. Além disso, fez com que o relacionamento passasse a ser mais cooperativo e as trocas de conhecimentos e informações acontecessem com mais freqüência. O sucesso foi tal que a Montadora Beta estendeu essa maneira de relacionar com a fornecedora de aço aos demais fornecedores da cadeia de suprimentos.

Conforme relata o analista de compras da Montadora Beta:

> O modo como relacionamos com a Beta, por meio das formas de contato, estabelecemos para outros fornecedores também. O atendimento deles é muito bom e eles têm colaborado muito conosco.
>
> Nos nossos encontros com a Delta, passamos a interagir e conhecer melhor as nossas atividades internas. Todo o impacto que atrasos de entrega têm para o trabalho do meu colega de programação, busco ver aquilo que eu da área de Compras posso ajudá-lo. As reuniões de Célula tem propiciado atingirmos um objetivo comum.

Na mesma linha de raciocínio, o supervisor de compras da Montadora Beta ressalta a importância das reuniões periódicas da Célula Comercial para sua organização:

> Para a nossa cadeia de fornecimento de aço, essa maneira de trabalhar é boa porque ao entender melhor o funcionamento das coisas, passamos a comprar melhor, termos menores estoques e enxergar o funcionamento das atividades como um todo.

Apesar da atmosfera relacional entre a Siderúrgica Delta e a Montadora Beta ser caracterizada pela transparência, cooperação, comprometimento pelo resultado e confiança entre as partes, alguns conflitos ocorrem e podem constituir-se em barreiras na evolução do relacionamento.

Alguns depoimentos da área de Compras ilustram essa situação:

> Os reajustes de preços do aço nos atrapalham a realizar trabalhos de reduções de custos, pois não fica claro onde realmente atuar. A competição não é só com a concorrência, mas entre as plantas para saber onde é mais viável se produzir. Acho que comercialmente é onde temos mais conflitos.
>
> Tirando os reajustes de preços, há muita flexibilidade da Delta em atender os mais diversos aspectos, como pagamentos financeiros, assistência técnica para análise de reclamação de produtos não conformes e entrega de pedidos urgentes.

Um dos pilares da atmosfera relacional estabelecida entre a Delta e a Beta é a metodologia de trabalho afinada entre as duas empresas em virtude da cultura oriental que têm em comum, cujo respeito é a base nas negociações, independente do nível e conteúdo.

A questão de a aproximação entre as empresas extrapolar as barreiras organizacionais é também citada pela equipe de atendimento a fornecedores da Montadora Beta:

> Existe muita amizade e proximidade entre a gente, e isso é muito bom. Vejo essa aproximação como uma ferramenta para quebrar barreiras na aquisição de informações e para realização de trabalhos colaborativos. (Analista de programação)
>
> Pessoalmente, a gente preza muito o relacionamento, a nossa aproximação com a Delta. Valorizamos muito as pessoas que representam a Delta. Eles têm sido fundamentais para o estabelecimento desse ambiente que assim está. As grandes iniciativas para melhoria do relacionamento vem da Delta. (Analista de compras)

A Montadora Beta não faz distinção de fornecedores pelo grau de complexidade do produto ou pelo volume financeiro envolvido. Todos os seus fornecedores são considerados importantes, principalmente a Delta, que tem importância significativa para o sucesso da organização.

O relato do coordenador de compras da Beta mostra claramente como enxergam o relacionamento com a Siderúrgica Delta, principalmente com relação à importância dos trabalhos de cooperação:

> É uma relação de parceria. Fazendo um paralelo com a vida real, iniciamos há dez anos atrás "um namoro" com a Delta, onde passamos a nos conhecer e hoje estamos "casados". Vejo que estamos numa zona de conforto, que é uma zona perigosa. E por isso precisamos investir um pouco mais, reavaliar os pontos negativos e aquilo que poderia melhorar [...].
>
> [...] Acho que hoje precisamos voltar a "namorar" outra vez, a ter aquela dedicação extra, a ter aquele combustível que tínhamos no início. As iniciativas e as atividades colaborativas são muito importantes para que o nosso relacionamento se fortaleça, em função do ambiente que nos deparamos. Passamos hoje por um momento de reflexão e temos muitos desafios pela frente.

- Relacionamento Gama & Delta

Na perspectiva da empresa fornecedora

O consumo de aço da Montadora Gama triplicou no período de 2002 a 2006, em virtude do sucesso de vendas de seus automóveis no Brasil e na América do Sul. Diante desse contexto, vários desafios têm sido impostos à Siderúrgica Delta para atender à satisfação de um dos clientes mais exigentes da indústria automobilística brasileira.

O foco estratégico de suprimentos da Montadora Gama recai em dois pilares de exigência de seu fornecedor de aço: cumprimento dos volumes acordados e dos prazos estabelecidos para entrega; e desempenho da qualidade dos produtos na aplicação final.

Ao analisar as pesquisas de satisfação da Montadora Gama, percebe-se uma queda do índice em 2004 e uma crescente melhoria após esse período nas notas recebidas pela Siderúrgica Delta, conforme mostra a Tabela 9.

TABELA 9 – Evolução da notas da pesquisa de satisfação do cliente Gama

Ano	2003	2004	2005	2006	2007
Nota (%)	83,1	59,5	78,2	79,1	82,5

Fonte: Siderúrgica Delta

De acordo com o analista de marketing da Siderúrgica Delta:

> Em 2004, houve um problema de aplicação de nosso produto no cliente que levou um tempo grande para ser solucionado e teve que envolver a alta administração da Delta para resolução definitiva. De lá pra cá, reformulamos nossa maneira de atuar, com uma mudança na postura da assistência técnica, que passou a se integrar mais aos problemas do cliente, intensificando as visitas, com a formalização das reuniões de Célula Comercial e integração da equipe de atendimento da Delta Serviços II nesses encontros formais e, por fim, com a melhoria da qualidade de nossos produtos com procedimentos operacionais mais adequados.

.

Mesmo com as boas notas obtidas nos últimos anos, a Montadora Gama ainda anseia por melhorias como a continuidade de visitas da alta administração e das gerências intermediárias da Siderúrgica Delta à planta industrial da Gama, uma presença mais constante da assistência técnica da Delta e Delta Serviços II, a disponibilidade de maiores itens com baixo volume de fornecimento e a garantia de performance técnica de todos os produtos consumidos na aplicação final de estampagem e pintura.

Uma das principais críticas da Montadora Gama ao seu fornecedor exclusivo de aço tem sido quanto ao posicionamento com relação à análise de problemas e à solução por meio de ações corretivas eficazes. Além disso, o desempenho técnico de um item de aço de alta resistência tem afetado a confiança do cliente em seu fornecedor que questiona o comprometimento e o conhecimento da assistência técnica da Siderúrgica.

Diante dessa perspectiva, a Siderúrgica Delta investiu recentemente em algumas ações não só para melhorar sua imagem perante ao cliente, mas, principalmente, para elevar o nível de relacionamento com a Montadora Gama, considerada pela Siderúrgica como a das mais importantes para os seus negócios: aprimorou o sistema de informações da extranet; criou a

Célula Comercial expandida, com a participação das áreas produtivas da usina junto com a equipe tradicional de Vendas, Marketing e Assistência técnica; intensificou as visitas da assistência técnica da Delta Serviços II e da Delta ao cliente, com presença semanal; reforçou as relações públicas entre ambas as empresas, por meio de encontros de sua alta administração e do apoio do acionista majoritário da Delta por intermediações com a matriz da Montadora Gama; e oficializou uma proposta de contrato de fornecimento e de realização de estudo de entregas de todos os itens, via JIT, a partir da Delta Serviços II.

Essas ações têm afetado a atmosfera do relacionamento entre a Siderúrgica Delta e a Montadora Gama conforme descrito pelos entrevistados da Siderúrgica. Percebe-se que a confiança no fornecedor Delta permeia as decisões de compras da Montadora Gama.

Há quatro anos, a Siderúrgica Delta forneceu aço para a matriz da Gama durante três meses, para suprir a falta de matéria-prima decorrente de um acidente na usina siderúrgica de seu fornecedor local, que é o acionista majoritário da Siderúrgica Delta no Brasil.

O reflexo dessa cooperação entre as empresas é citada pelo analisa de vendas da Delta:

> A confiança deles conosco serviu para ratificar que a Delta é fornecedora do mesmo nível que nosso acionista majoritário, que não tem dúvidas quanto à qualidade dos nossos produtos. Esse fato, com certeza, refletirá nas garantias de fornecimentos futuros para os próximos modelos que virão.

A viabilidade da grande maioria das ações propostas pela Siderúrgica Delta é determinada pelo grau de confiança que a Gama lhe tem atribuído com o passar dos anos. Apesar disso, notou-se que esse grau de confiança não tem se estendido à Delta Serviços II, sendo este um dos motivos do atraso da aceitação do projeto JIT pela Montadora. Existe certa desconfiança por parte da Gama de que a Siderúrgica Delta, por intermédio do centro de corte Delta Serviços II, possa prestar os serviços de entregas sem falhas, pois todo o gerenciamento de

estoques de bobinas proposto seria da prestadora de serviços do grupo Delta, e não diretamente da Siderúrgica.

Apesar da cobrança da Montadora Gama em relação às melhorias de qualidade e de entrega da Siderúrgica Delta, com relação às adaptações técnicas, os entrevistados da Delta declararam que a Gama tem sido pouco cooperativa nos trabalhos que lhe são propostos, em virtude de sua pouca flexibilidade em realizar adaptações por causa de sua dependência em relação à matriz para a tomada de ações locais.

Esse fato foi relatado pelo assistente técnico da Delta:

> Há mais de um ano estamos tentando negociar alterações nas especificações de dois itens de compras que pretendemos unificá-los para melhorar o aceite de pedidos na usina, especificamente na formação de corridas na aciaria. Já fizemos diversas reuniões para tratar do assunto e até hoje não nos deram resposta, dizendo que a matriz está avaliando. Para o novo modelo de veículo que será lançado daqui a um mês, já dissemos que não iremos fornecer esse item conforme a especificação está. Acho que com essa pressão as coisas vão caminhar mais rápido.

Mesmo com esses problemas de dependência excessiva da matriz para adaptações técnicas, a aproximação entre as empresas é considerada boa. A facilidade de comunicação entre as pessoas é considerada um grande determinante do grau de proximidade social entre ambas.

Com relação à proximidade social entre as duas empresas, o analista de vendas da Delta acredita que é fundamental para que as atividades de cooperação possam acontecer. Segundo ele:

> O relacionamento, em geral, é próximo, mesmo com os atritos que normalmente aconteçam. Quanto maior são as nossas interações, mais se têm a oportunidade de trabalhar em conjunto e de quebrar as dificuldades de cooperação pela filosofia da Beta em depender da matriz pra tudo.

A proximidade social da Matriz da Gama com o acionista japonês da Siderúrgica Delta é fator determinante para o estabelecimento da confiança entre as empresas Gama e Delta no Brasil.

> O fato da Delta ser sócia e parceira da maior fornecedora da matriz da Gama é um grande influenciador na determinação do grau de confiança da Gama em nós. É claro que pelo esforço de cooperação, as ações e o comprometimento realizado por nós reforçam essa confiança estabelecida. (Analista de Vendas da Delta)

Outro aspecto relevante citado pelos entrevistados como capaz de colaborar e facilitar o relacionamento é a cultura similar das duas organizações, nos aspectos da tradição, da valorização da família e da maneira de trabalhar peculiar dos japoneses.

Associado a isso, a Montadora Gama foca a busca da integração do fornecedor aos seus negócios e preocupa-se com o desempenho operacional da cadeia de suprimentos, de forma a enraizar sua filosofia de melhoria contínua não só internamente, mas também dentro das fábricas de seus fornecedores. Nessa perspectiva, sua estratégia de suprimentos influencia a formação de atividades de cooperação e a proximidade social entre a montadora e seus fornecedores, que, muitas das vezes, são determinações estratégicas de sua matriz, conforme cita o gerente de vendas da Delta:

> A Gama quer que seu fornecedor seja saudável. Dessa forma, eles se preocupam com o desempenho operacional da Delta e, principalmente, da cadeia de abastecimento. Faz parte do seu sistema de produção, mas a sua dependência da matriz às vezes atrapalha o nível comprometimento deles para conosco. Eles fazem primeiro o que a matriz orienta, para depois se adequarem com a realidade brasileira.
>
> Se eles pudessem decidir mais, eles se comprometeriam mais com nossos resultados e dificuldades operacionais.

Os conflitos entre a Siderúrgica Delta e a Montadora Gama são, em sua maioria, decorrentes de ações e fatos que afetam ou podem afetar a eficiência produtiva da Montadora, mas que são sempre regidos pelo respeito e pelo nível elevado nas discussões. As negociações e revisões de preços, que são realizadas duas vezes ao ano, são conflituosas pela condição do preço do aço no País, um dos mais altos do mundo. A Montadora Gama é considerada muito exigente na parte técnica, que é um fator positivo para a melhoria dos produtos e processos da Siderúrgica Delta.

De acordo com o analista de vendas da Siderúrgica Delta, às vezes, pontos conflituosos são bons para o relacionamento, pois induzem à necessidade de promover maior aproximação, principalmente dos níveis hierárquicos mais altos, que ocorrem muito pouco em situações de equilíbrio e normalidade. Os conflitos tendem a aumentar os contatos pessoais e o comprometimento de níveis hierárquicos mais altos, conforme relata o assistente técnico da Delta:

> [...] Estávamos com certa dificuldade interna de implementação de ações de melhorias de processos na usina que afetava a qualidade dos nossos produtos para a Gama. Isso afetou a confiança da Gama na gente. A situação subiu de nível lá dentro da Montadora. Para mostrar que estávamos comprometidos em resolver a situação, acertamos a formalização de uma reunião trimestral entre as gerências técnicas e de qualidade das duas empresas para acompanhamento das ações de melhoria de qualidade dos nossos produtos. Foi uma evolução no relacionamento, pois era difícil estabelecer certos contatos com níveis hierárquicos maiores da Gama. Agora, o cliente passou a entender melhor até onde podemos chegar e até onde eles podem nos cobrar.

Atender à Montadora Gama é condição para atender a qualquer montadora no mundo pelo nível de exigência técnica requerida aos seus fornecedores. Dessa forma, a Siderúrgica Delta passa a atender melhor o mercado automobilístico brasileiro, com a melhoria contínua de seus produtos e processos de fabricação de aço mais aperfeiçoados.

Apesar dos volumes de compras não serem tão significativos em comparação com outras montadoras no País, a Siderúrgica Delta mostra-se dependente da Montadora Gama para estabelecer-se como líder no mercado automotivo brasileiro e manter um adequado nível tecnológico.

Tal fato foi comentado pelo gerente de vendas da Delta:

> [...] Em termos de volumes de compras atuais, não somos tanto dependentes, mas a melhoria contínua dos nossos produtos e processos não aconteceria se não tiver a Gama como clientes. Devido ao relacionamento dos *stakeholders* orientais, somos dependentes politicamente [...].

> Nossos investimentos em processos de galvanização são totalmente orientados para atender a Gama, que puxa desenvolvimentos específicos nos produtos, [...] são inovadores no segmento automobilístico mundial.

Essa dependência tecnológica da Delta com a Montadora Gama induz a uma maior aproximação e intensivas tentativas de adaptações técnicas, que, pela dificuldade de flexibilização da Montadora, ensejam às maiores contatos sociais de diversos níveis hierárquicos.

Na opinião dos entrevistados da Siderúrgica Delta, a atmosfera relacional tem sido permeada pela confiança da Montadora Gama pelos produtos e serviços que a Siderúrgica presta, em função dos trabalhos realizados ao longo dos anos, além do comprometimento da Delta em atender as solicitações da Gama, seja pelo contexto cultural e político-organizacional em que ambas as empresas estão inseridas, seja pela necessidade de adaptação à realidade brasileira.

Na perspectiva da empresa compradora

O principal objetivo de manter o relacionamento com a Siderúrgica Delta sob o ponto de vista da Montadora Gama é criar uma atmosfera de transparência nos negócios entre as duas empresas, para que a previsão e a antecipação de problemas que terão impacto na qualidade dos produtos consumidos e nos prazos de entrega possam ser gerenciadas.

Em função disso, as reuniões mensais com os fornecedores são focadas exclusivamente na necessidade de evidenciar as metas de qualidade e de entregas, bem como a previsão de produção dos modelos nos meses seguintes, com destaque para as ocorrências de metas não cumpridas e de casos de melhorias contínuas nos fornecedores. É uma forma também de

estreitar o relacionamento entre as gerências da montadora e as de seus fornecedores, visto que o conteúdo dessas reuniões é de caráter estratégico.

A importância do fornecedor Siderúrgica Delta para a produção da Montadora Gama é evidente em face da exclusividade de compras de aço feita pela Montadora à Siderúrgica:

> O aço da Delta é empregado não só diretamente nos chassis e partes expostas, mas também em todas as empresas de autopeças que fazem parte de nossos sistemistas. (Analista de compras)

A proximidade social entre as empresas é vista como determinante para o sucesso do relacionamento, a resolução de problemas e o estabelecimento de um ambiente cooperativo capaz de propiciar criação de valor para a cadeia de fornecimento. A Montadora Gama dá muito valor às visitas técnicas e gerenciais da Siderúrgica Delta em sua planta industrial, pois acreditam que o comprometimento do fornecedor na busca por soluções que melhorem o relacionamento intensifica-se com sua presença constante.

De acordo com a percepção dos entrevistados da área de qualidade da Gama:

> [...] quando há um envolvimento direto da presidência e diretoria da Siderúrgica, os índices de qualidade melhoram muito. A visita deles aqui é muito bem vista por nós.

O estreitamento de laços com seu fornecedor de aço por meio de visitas nas dependências industriais da Delta e da Delta Serviços II também é uma prática comum e que propicia ganhos ao relacionamento, conforme relata a área de Compras e de Programação da Gama:

> Nós da Administração de Materiais, estamos com uma programação de intensificar as visitas à usina para conhecer melhor o fluxo de produção do aço, onde estão os gargalos da cadeia de fornecimento. Queremos verificar como estão as coisas no fornecedor e propor melhorias eliminar para os problemas existentes. A idéia é antecipar de qualquer problema que venha acontecer nesse trabalho de campo [...] atuar mais nos detalhes. (Analista de PCP)

> A ida nossa à unidade produtora da Delta e Delta Serviços II é uma atividade importantíssima para melhoria na transparência entre os negócios com a Delta. A gente tem que aprender para ajudar. (Analista de compras)

> Não existe barreiras para nossa entrada na Delta e Delta Serviços II. As portas estão sempre abertas para verificarmos e acompanharmos a produção de nossa matéria-prima. (Analista de compras)

Os trabalhos em conjunto com a Delta Serviços II para garantir a qualidade e os prazos de entrega à Montadora têm minimizado o *stress* advindo de problemas da usina. Diante disso, a presença do pessoal da Gama nas dependências da Delta e da Delta Serviços II, e vice e versa, tem sido fundamental para a resolução de problemas.

As trocas de informações e a aproximação entre o centro de compras da Montadora Gama com a Delta e a Delta Serviços II são fundamentais para prever para onde o cliente está indo e para onde o fornecedor deverá ir para acompanhar seu cliente, no mesmo compasso de tempo:

> Nossos processos, nosso dia-a-dia de trabalho e nossas estratégias estão calcados nessa dependência coma Delta. A proximidade social com a Siderúrgica Delta é fundamental para que o relacionamento não se fragilize. (Analista de Qualidade)

De acordo com o entrevistado da área de Qualidade, houve uma evolução muito grande no relacionamento com a Delta e também com a Delta Serviços II. A cada fechamento de ano fiscal, são apresentadas as metas de qualidade e de entrega. A Siderúrgica Delta avalia e apresenta propostas desafiadoras. É um ambiente de auto-ajuda, na busca de um atendimento melhor e mais harmonioso.

De acordo com o entrevistado da área de Programação e Administração de Materiais da Montadora Gama:

> A parceria Gama & Delta tem como base uma relação de confiança, que se fortalece a cada dia. Estamos sobre um ambiente de auto-ajuda.

Auto-ajuda é sinônimo de trabalhar em cooperação. No dia-a-dia, a Montadora Gama vê essa preocupação da Siderúrgica Delta em propor diversos trabalhos para melhorar as trocas de produtos e serviços logísticos. As propostas de atividades de cooperação não evoluíram muito

em detrimento da pouca autonomia da Montadora na tomada de ações e do tempo excessivo de avaliação, análise e parecer da matriz:

> Aquilo que vem de fora da Matriz, como as especificações de matéria-prima, leva um tempo maior. E como a maioria dos trabalhos propostos pela Delta são de engenharia de aplicação, eles ficam comprometidos. Acredito que se houvesse mais aproximação da Delta com a nossa matriz, principalmente nas questões de engenharia, as coisas poderiam ficar mais ágeis. (Analista de compras)

A resolução de conflitos é, muitas vezes, facilitada pelos trabalhos de cooperação, pela aproximação entre as pessoas e pela troca de informações entre as empresas. Esse fato foi relatado pela área de Programação e Administração de Materiais:

> Os principais benefícios de trabalhar em conjunto e com boa comunicação é a facilidade que temos de resolver pendências.
>
> A Delta está muito mais íntima da gente do que nós deles. Precisamos equilibrar essa situação, na busca de entender um pouco do negócio deles, para que eu possa rever alguns aspectos do meu dia-a-dia, pois podem estar desatualizados com a realidade da cadeia de fornecimento de aço.

O fato de a Montadora Gama destinar todas suas compras à Delta já sinaliza o grau de confiança depositado na relação, que foi muito influenciada pela sua matriz. Essa confiança está sendo mantida pelo desempenho satisfatório com relação à qualidade dos produtos e na logística de entrega:

> O nível de confiança tem que ser total, pois confiamos 100% dos nossos itens à Delta. Acreditamos que eles têm capacidade de nos atender com relação à qualidade, prazos e custos competitivos. (Analista de compras)
>
> A Delta está intimamente ligada ao desempenho operacional da Gama pela exclusividade de fornecimento, que se dá principalmente pela especialidade do tipo de aço consumido e que só a siderúrgica mineira está apta em atender. A Delta praticamente toca nossa produção. (Analista de PCP)

A cultura japonesa, que é conhecida da Siderúrgica Delta, tem sido um fator positivo para o relacionamento com a Montadora Gama. A Siderúrgica Delta sabe lidar com as políticas corporativas da Montadora e os atritos são mais bem administrados, criando uma atmosfera mais harmoniosa no relacionamento.

A falta de transparência para os motivos de reajuste de preços e para o não cumprimento dos prazos de entrega e alguns desvios da qualidade dos produtos consumidos, todavia têm sido os principais temas de discussão e conflitos, o que na opinião dos entrevistados da Gama, devem ser melhor trabalhados pela siderúrgica Delta:

> Estamos num estágio de relacionamento que a logística de abastecimento está bem equilibrada, o canal de comunicação é muito bom, alguns sistemas de informações precisam ser melhorados para facilitar meu trabalho no PCP. Já coloquei na avaliação de cliente esse fato. Com relação aos aspectos técnicos e de compras, os conflitos são mais freqüentes, como reajuste de preços e reclamações de produtos não conformes e com problemas de aplicação. [...] A informação tem que ser muito bem estratificada, para que possa nos ajudar a entender os desvios e problemas de entregas. Há ponto de melhoria para esse aspecto no relacionamento. (Analista de PCP)

> As negociações de preços e atrasos de entrega de material são pontos do relacionamento onde se geram conflitos, que estão sendo bem resolvidos quando à transparência nas negociações e com as informações mais precisas e confiáveis. (Analista de Compras)

> A proposta de JIT da Delta, que estamos avaliando, é uma maneira de resolver os problemas de entrega que atualmente acontecem. Se aceitarmos, é uma forma da Delta mostrar comprometimento conosco e de nós mantermos a confiança nos serviços prestados. (Analista de PCP)

Existe uma parceria entre as empresas, em que o fluxo de informações é considerado bom, mas carece de melhorias e de um maior comprometimento de demais áreas da Siderúrgica Delta, que se estende à área Comercial. Um exemplo de integração que remete ao maior comprometimento em resolver problemas são os contatos diários existentes entre a Montadora Gama e o centro de corte Delta Serviços II:

> A presteza de atendimento da Delta é muito boa. A qualquer momento que solicitamos a presença deles aqui nos é atendida. O problema recai quando necessitamos de cooperação de outras áreas da Delta para nos atender, quando tem que se estender, principalmente, em assuntos que a área Comercial tem menos força de atuar que a área produtiva, exemplo a programação de itens críticos e com prazos de entregas urgentes. Isso nos remete a uma falta de comprometimento. Acho que deva haver mais transparência nas informações para transmitir mais confiança. (Analista de compras)

Para melhorar a transparência na relação, sugeriu-se que se houvessem mais contatos entre os níveis gerenciais intermediários, não só da área Comercial, mas também da área Industrial, o nível de cooperação da Siderúrgica poderia melhorar, consolidando uma maior confiança na

relação, e ambas as empresas desfrutariam de benefícios resultantes desses trabalhos em conjunto.

> Acho que com maior contato de níveis gerenciais mais altos para tratar de assuntos operacionais é um bom caminho para que haja maior comprometimento e transparência na relação. [...] para mim existe certa reatividade da Delta em atender algumas solicitações de ordem técnica. Acho que se for do interesse deles a coisa sai, mas se tiver dificuldade de executar lá na usina, fica quase impossível. Parece que outras áreas da usina não pensam da mesma forma que a Célula Comercial. (Analista de qualidade)

A troca de informações e de conhecimentos é um episódio muito valorizado pela equipe da Gama, que, associado à sua dependência ao fornecedor Delta, induz à uma maior aproximação entre as empresas e à conseqüente melhoria da imagem da siderúrgica perante seu cliente.

> Somos carentes de conhecimentos e de informações de mercado siderúrgico e de conhecimentos técnicos do aço. A Delta contribui muito com o conhecimento que tem sobre o assunto, e isso credita confiança na competência deles. (Analista de compras)

A confiança da Montadora Gama na fornecedora Delta é a base de sustentação do relacionamento entre as empresas. Como a Montadora Gama depende das decisões de sua matriz, qualquer iniciativa de adaptação e de trabalhos em conjunto será implementada caso a confiança reflita o comprometimento da Delta e da Delta Serviços II em atender seu cliente nos prazos de entregas, qualidade dos produtos e custos competitivos.

> Hoje, estamos passando uma fase de resolução de problemas da ordem de entrega e qualidade em nosso relacionamento e esperamos que em breve, quando solucionados, possamos passar mais tempo planejando ações de melhorias e alternativas, discutindo assuntos de nível mais estratégicos. Estaremos passando um nível de confiança à nossa matriz de que a Delta tem atendimento semelhante ao seu acionista japonês que acho necessário para a evolução do nosso relacionamento. (Analista de compras)

4.2.4 Criação de valor advindo dos benefícios do relacionamento

- Relacionamento Alfa & Delta

Na perspectiva da empresa fornecedora

As atividades de cooperação, a proximidade de uma empresa com a outra, o grau de comprometimento e a confiança depositada pela Montadora Alfa, têm produzido não só benefícios financeiros à Siderúrgica Delta, como faturamento, lucratividade e *market share* no segmento automobilístico brasileiro, mas, principalmente, valores que impactam as suas estratégias corporativas.

De acordo com os entrevistados, os principais benefícios auferidos pela Siderúrgica Delta advindos do relacionamento com a Montadora Alfa são:

- atualização tecnológica;
- monitoraçãoe participação em novos projetos automotivos, desde a sua fase de concepção e seleção de materiais (EVI – *Early Vendor Involvement*);
- possibilidade de ofertar produtos de maior valor agregado, como os aços AHSS;
- melhoria contínua dos produtos e processos para demandas futuras no mercado doméstico e internacional;
- identificação de novas oportunidades de negócios;
- avanços nos serviços logísticos, principalmente no beneficiamento do aço; e
- avanços na TI para relacionamento com clientes.

Esses benefícios, associados à rentabilidade advinda da comercialização dos produtos e serviços, mostram que investir no relacionamento não é um luxo para a Siderúrgica Delta, mas uma necessidade de manter-se como siderúrgica de classe mundial, que compete de igual por igual com os grandes conglomerados siderúrgicos mundiais, os quais estão cada vez mais presentes no Brasil.

O relato do entrevistado da área de Marketing ilustra bem por que é importante para a Siderúrgica manter o relacionamento com a Montadora Alfa,

> Ser fornecedor para Alfa nos mantém líder de vendas para o setor e nos colocam cada vez mais aptos para o fornecimento global ao setor automobilístico, pois a demanda por tecnologia em informação, em produtos e em processos feita pela Alfa nos impulsiona a inovar, a crescer como organização e, principalmente, como pessoas.

Na perspectiva da empresa compradora

O relacionamento com a fornecedora Delta tem proporcionado à Montadora Alfa não só economia em custos de produção, em virtude da terceirização de serviços e qualidade dos produtos adquiridos, mas também a possibilidade de melhorar a qualidade dos seus automóveis nos níveis compatíveis aos praticados na Europa. Isso significa que a Montadora Alfa do Brasil já produz automóveis oriundos de plataformas globais, utilizando aços cada vez mais modernos fornecidos pela siderurgia local, posicionando os seus modelos de veículos na classe dos automóveis eficientes, resistentes e seguros, a custos competitivos.

A integração com a fornecedora Delta tem possibilitado à Alfa:

- redução da possibilidade de errar e conseqüente aumento na eficácia das atividades de compras e manufatura;

- maior conhecimento e integração entre os seus funcionários sobre o funcionamento das demais áreas internas da montadora;
- redução dos custos operacionais na cadeia de produção;
- melhoria e aperfeiçoamento da qualidade dos seus produtos finais;
- divulgação com mais ênfase dos negócios estratégicos ao seu fornecedor, para que compreenda para onde a organização está caminhando;
- atendimento à demanda de aço de outras plantas da Montadora Alfa no Mercosul com produtos da Delta em momentos de dificuldade de abastecimento por outros fornecedores pela relação de confiança estabelecida;
- evolução nas atividades logísticas em sua cadeia de suprimentos;
- intensificação da divulgação da imagem de competência da engenharia nacional da Alfa perante sua matriz.

Todos esses aspectos citados pelos entrevistados sumarizam o quanto investir no relacionamento com fornecedores é importante para o cliente. E, nesse caso, o relacionamento com a Siderúrgica Delta vai de encontro com a estratégia da Montadora Alfa no País de tornar-se a maior unidade operacional de uma montadora no mundo, inovando em seus produtos para os consumidores finais.

- Relacionamento Beta & Delta

Na perspectiva da empresa fornecedora

Pela análise do mix de vendas de aço da Siderúrgica Delta à Montadora Beta, verifica-se um grande volume comercializado de produtos de alto valor agregado, como os aços galvanizados

e aços de alta resistência. Isso reflete-se em lucratividades maiores por tipo de produto o que, associado à perspectiva de aumento de produção da montadora para os próximos anos, caso a Delta mantenha-se como sua fornecedora exclusiva, poderá incrementar o faturamento da Siderúrgica no médio e no longo prazo.

Esses aspectos ilustram os benefícios financeiros auferidos pela Siderúrgica Delta ao fornecer aço para a Montadora Beta. Outros benefícios de ordem estratégica e tecnológica foram citados pelos entrevistados da Delta e da Delta Serviços II, em virtude de considerarem a Montadora Beta uma empresa de vanguarda no segmento automobilístico mundial:

- diferenciação da concorrência no mercado siderúrgico, pela demanda tecnológica de produtos e serviços que a Montadora Beta exige de seus fornecedores;
- aprendizado com a cultura japonesa, principalmente pela área comercial;
- garantia de inserção no mercado internacional, de acordo com a estratégia de internacionalização da Delta;
- relacionar com a Beta é pré-requisito para atualização do portifólio de produtos da Siderúrgica e atualização tecnológica do processos siderúrgico, em função da demanda de qualidade e inovação exigida pela montadora japonesa;
- melhoria da qualidade dos produtos e dos processos devido às exigências do cliente, considerado de alto nível;
- extensão das melhorias nos processos e nos procedimentos operacionais para demais clientes do segmento automobilístico, propiciando a melhoria contínua da organização; e
- avanços na tecnologia da informação.

Anualmente, são apresentados os resultados dos trabalhos e os benefícios valorizados para ambas as empresas ocorridos durante o ano. Com base nesses resultados, estabelecem-se as

metas compromissadas com a melhoria do relacionamento, como participação em desenvolvimento de produtos, garantia de volumes e possibilidade de exportação a outras plantas do grupo.

A Montadora Beta tem reconhecido a competência da Siderúrgica Delta em relação aos seus produtos e ao relacionamento como um todo, fato que favoreceu a implementação da política de internacionalização da Siderúrgica, com as exportações regulares para a planta da Beta no México.

Na perspectiva da empresa compradora

Desde o início do relacionamento, em 1997, a Montadora Beta tem tido diversos benefícios em manter relacionamento exclusivo com a Siderúrgica Delta, principalmente pelo abastecimento local de matéria-prima de qualidade exigida pelos padrões técnicos atuais. Isso acaba refletindo em outros ganhos, como:

- altos níveis de produtividade e baixos índices de refugo, em virtude do desempenho dos produtos da Delta nas linhas de processo da Montadora;
- garantia para atingir as metas de qualidade e de entregas previstas e, consequentemente, as metas de produção de veículos;
- transparência na previsibilidade de erros;
- possibilidade de trabalhar mais no planejamento e na otimização da cadeia de suprimentos devido à evolução no relacionamento e no nível de atendimento da Siderúrgica Delta, ou seja, na melhoria contínua que é sua filosofia de trabalho; e
- aprendizagem sobre engenharia de aplicação e seleção de materiais, mostrando competência à matriz por meio dos trabalhos e estudos com o fornecedor de aço.

Além desses benefícios, é percebido pela equipe da Montadora Beta que o atendimento realizado pela Delta a possibilita implementar suas políticas e estratégias de suprimentos globais e também de produzir veículos com padrão de qualidade internacional.

- Relacionamento Gama & Delta

Na perspectiva da empresa fornecedora

Manter relacionamento com a Montadora Gama é considerado pela Siderúrgica Delta fundamental para a sua estratégia de atender ao segmento automobilístico brasileiro e de implementar sua estratégia de internacionalização no médio prazo.

Esse cliente é visto como o grande impulsionador do aumento da capacidade produtiva de veículos no País no curto e no médio prazo, que poderá aumentar o faturamento e a margem de lucro da Siderúrgica Delta, em função do mix de produtos nobre demandado por essa Montadora.

Além desses aspectos, foram mencionados os seguintes benefícios:

- Estreitamento do o relacionamento técnico e comercial com o seu acionista majoritário, em virtude da forte ligação com a matriz da Montadora Gama;
- Evolução da tecnologia de produção de aço;
- Fornecimento a outras plantas da Gama no Mercosul indiretamente;
- margens e lucratividade superiores, em função de um mix de produtos nobres consumidos;

- extensão da implementação das melhorias em produtos e processos para outros clientes, fortalecendo a imagem da empresa como fornecedora de excelência ao segmento automobilístico mundial; e
- melhoria dos processos logísticos e da tecnologia da informação;

Em função da importância da Montadora Gama para os negócios da Siderúrgica Delta, esta tem-se mobilizado para estruturar-se não só com equipamentos e tecnologia de produção de aço, mas também com metodologias de trabalhos mais próximas das necessidades da montadora.

Na perspectiva da empresa compradora

A Montadora Gama tem-se diferenciado no segmento de mercado em que atua pelo sistema de produção que adota no qual se envolve e interage constantemente com seus fornecedores com base na filosofia de que quanto mais próximos estiverem, maior é o aprendizado sobre os negócios, maiores são as oportunidades de reduções de custos nos processos e melhores são os padrões de qualidade dos produtos que se estende ao consumidor final

Nessa perspectiva, a equipe da Montadora Gama enumerou alguns dos benefícios que resultam do relacionamento que tem tido com a Siderúrgica Delta ao longo dos anos e que podem perpetuar no futuro:

- desenvolvimento e engenharia de aplicação do aço;
- garantia de atendimento das necessidades de quantidade e qualidade da matéria-prima, bem como prazos de entrega acordados;

- agilidade nos prazos de desenvolvimento de matéria-prima para os novos modelos de carros, seja por meio de testes laboratoriais, produção de lotes pilotos e envio de amostras para o Japão e os EUA, para posterior homologação final na Montadora no Brasil, nos prazos estipulados pela matriz;
- obtenção de reduções de custos de processos e possibilidade de estipular um preço mais justo de seus veículos no mercado consumidor;
- maiores garantias de implementação das estratégias de suprimentos globais para o Mercosul; e
- proximidade e confiança entre a sua matriz e seu fornecedor de aço local;

4.3 Sistematização dos resultados

A partir da descrição dos casos investigados, foi possível identificar e analisar as estratégias corporativas que afetam o relacionamento, o modo como ocorrem os episódios de trocas entre fornecedor e comprador, e como esses episódios influenciam e determinam a atmosfera do relacionamento e seus elementos característicos e, por fim, a sua contribuição para a criação de valor para as empresas analisadas sob forma de benefícios do relacionamento.

Os Quadros 14, 15, 16, 17, 18 apresentam uma síntese dos resultados obtidos de acordo com as categorias de análise definidas para o roteiro de pesquisa e apresentadas no capítulo 3.

QUADRO 14 – Sistematização dos resultados da categoria Ambiente de negócios

Categoria de análise	**1. Ambiente de negócios – Fatores característicos**	
Díades	Visão do comprador	Visão do fornecedor
Alfa & Delta	**Estrutura de mercado** (oferta x demanda) • A demanda do cliente Alfa está bem superior à capacidade de fornecimento da Delta para manter *market share* desejado; • Essa falta de material dificulta a programação de pedidos na usina, não cumprimento dos prazos de entrega, que são os temas de conflitos e de atividades de cooperação para resolução dos problemas; • A homologação dos produtos importados para suprir a incapacidade de fornecimento leva muito tempo para suprir as necessidades imediatas; • Baixo comprometimento do fornecedor; • Busca por outras fontes de fornecimento; e • Aumento do poder da barganha do fornecedor.	**Estrutura de mercado** (oferta x demanda) • A demanda do cliente Alfa está bem superior à capacidade de fornecimento da Delta para manter *market share* desejado; • Essa falta de material dificulta a programação de pedidos na usina, não cumprimento dos prazos de entrega, que são os temas de conflitos e de atividades de cooperação para resolução dos problemas; • Busca de alternativas para suprir o desasbastecimento do cliente via parceria com sócio japonês. Porém, a homologação dos produtos importados para suprir a incapacidade de fornecimento leva muito tempo para suprir as necessidades imediatas; e • Programado investimento em aumento de produção para 2010.
Beta & Delta	**Estrutura de mercado** (oferta x demanda) • A demanda do segmento auto está bem superior à capacidade de fornecimento da Delta para manter *market share* desejado; • Garantia de fornecimento para manter 100% de *share* no cliente; **Sistema social** • Influência política do acionista majoritário da Delta perante a matriz da montadora; e • Dependência da matriz para tomadas de ações estratégicas e operacionais.	**Estrutura de mercado** (oferta x demanda) • A demanda do segmento auto está bem superior à capacidade de fornecimento da Delta para manter *market share* desejado; • Garantia de fornecimento para manter 100% de *share* no cliente; • Programado investimento em aumento de produção e atualização tecnológica para 2010; **Sistema social** • Influência política do acionista majoritário da Delta junto à matriz da montadora.
Gama & Delta	**Estrutura de mercado** (oferta x demanda) • A demanda do segmento auto está bem superior à capacidade de fornecimento da Delta para manter *market share* desejado; • Garantia de fornecimento para manter 100% de *share* no cliente; **Sistema Social** • Influência política do acionista majoritário da Delta perante a matriz da montadora; e • Dependência da matriz para tomadas de suas ações estratégicas e operacionais.	**Estrutura de mercado** (oferta x demanda) • A demanda do segmento auto está bem superior à capacidade de fornecimento da Delta para manter *market share* desejado; • Garantia de fornecimento para manter 100% de *share* no cliente; • Programado investimento em aumento de produção e atualização tecnológica para 2010; **Sistema social** • Influência política do acionista majoritário da Delta junto à matriz da montadora.

Fonte: Elaborado pelo autor

QUADRO 15 – Sistematização dos resultados da categoria Estratégias corporativas

Categoria de análise	**2. Estratégias Corporativas**	
Díades	*Suprimentos*	*Comercial*
Alfa & Delta	• Busca eficiente pelas melhores fontes de suprimentos; • Maximizar as sinergias das empresas do grupo na qual a Alfa lidera pela Alfa Compras; • Possuir dois ou mais fornecedores de aço na base de suprimentos; • Estreitar relacionamento com fornecedor para desenvolvimento de produtos; • Terceirização de atividades ligadas ao fornecimento de aço como beneficiamento, estampagem e programação de matéria-prima; • Políticas agressivas de preços de matéria-prima; e • Incentivo de programas de reduções de custos e otimização de valor na cadeia de suprimentos.	• Ofertar o estado da arte na produção de aços planos com completo portifólio de produtos; • Maximizar as sinergias das empresas do grupo na qual a Delta lidera; • Estrutura de atendimento via célula comercial; • Política de desenvolvimento de produtos e engenharia simultânea com a integração do centro de pesquisas; • Compreender as necessidades específicas do cliente com presença diária ou semanal da assistência técnica dentro da necessidade da montadora; • Políticas comerciais específicas; • Investimentos em capacidade de produção do Delta Serviços I para atendimento do cliente Alfa; • Aprimorar os serviços logísticos com a criação de uma Filial nas dependências do cliente Alfa; • Investimentos em capacidade de produção e em processos do Delta Serviços II para atendimento às montadoras japonesas; • Viabilizar a prática do JIT para as montadoras Beta e Gama; • Visitas periódicas da alta administração nas montadoras; • Estreitar o relacionamento com a matriz da Beta e da Gama por intermédio do acionista - sócio; • Estreitar o relacionamento com a matriz da Alfa no *early envolvement* no desenvolvimento de novos modelos; • Ser fornecedor exclusivo das montadoras Beta e Gama e fornecedora majoritária na montadora Alfa.
Beta & Delta	• Busca da eficiência por meio da melhoria contínua do fornecedor; • Possuir um só fornecedor de aço de forma a administrar melhor a fonte de suprimentos e minimizar variações de qualidade e prazo de entrega da matéria-prima; • Estreitar relacionamento com fornecedor para desenvolvimento de produtos e adequação à realidade brasileira; • Terceirização de atividades ligadas ao fornecimento de aço como o beneficiamento em peças; e • Incentivo de programas de melhoria contínua e otimização de valor na cadeia de suprimentos.	
Gama & Delta	• Busca da eficiência na qualidade, entrega e custo da matéria-prima; • Integração total com o fornecedor com a prática do marketing reverso – Encontro com fornecedores mensais; • Possuir um só fornecedor de aço de forma a administrar melhor a fonte de suprimentos e minimizar variações de qualidade e prazo de entrega da matéria-prima; • Estreitar relacionamento com fornecedor para desenvolvimento de produtos e adequação à realidade brasileira; • Terceirização de atividades ligadas ao fornecimento de aço como o beneficiamento em peças; • Políticas agressivas de preços de matéria-prima; e • Preocupação com a melhoria contínua do fornecedor com relação à qualidade do produto e metodologia de processos.	

Fonte: Elaborado pelo autor

QUADRO 16 – Sistematização dos resultados da categoria Episódios e Formas de trocas Contínua ....

Categoria de análise	**3. Episódios e Formas de trocas**				
Díades	Produtos e Tecnologia	Serviços logísticos	Financeiras	Sociais, Informações e Conhecimentos	Conveniências
Alfa & Delta	• Grande variedade de especificações de aço, tipos de laminados e dimensional consumidos; • Especificações são feitas na matriz e adequadas à realidade brasileira; • Desenvolvimento de novos produtos, engenharia de aplicação e qualidade dos produtos são os principiais tópicos influenciadores das atividades de cooperação e da proximidade entre as empresas.	• Terceirização de corte de 80% da matéria prima consumida no Delta Serviços I; • Entrega via JIT das peças cortadas pelo Delta Serviços I; • Entrega programada de bobinas e chapas via CD em Imbiruçu-MG; • Em estudo criação de filial da Delta nas instalações fabris da Alfa para gerenciamento e programação de toda a matéria-prima fornecida.	• As pendências financeiras, as negociações de reajustes ou os descontos de preços são os principais temas que geram conflitos e encontros sociais da alta gerência das empresas; • Não há contrato, mas um termo de entendimento.	• Reuniões semanais e mensais de qualidade; reuniões mensais de logística e eficiência técnica; reuniões mensais de desenvolvimento e engenharia; • Assistência técnica diária prestada pela Delta e Delta Serviços I; • Visitas periódicas do cliente no fornecedor para aprimoramento do conhecimento; • Treinamentos periódicos para Alfa sobre produção de aço e produtos aço para automóveis; • Troca de informações via extranet da Delta e sistema SQP da Alfa; • Estudos cooperativos entre engenharia da Alfa e P&D da Delta; • Visitas da Delta na matriz da Alfa; • Contatos são feitos livremente pelas diversas áreas com conhecimento de vendas e compras; • Todas as trocas refletem o grau de proximidade entre as empresas.	• Patrocínio da Alfa e Delta em equipes de esportes;
Beta & Delta	○ Grande % de consumo de aços de maior valor agregado; ○ Especificações são feitas na matriz e poucas são adequadas à realidade brasileira. Dependência da matriz para adequação de produtos; ○ Desenvolvimento de novos produtos, engenharia de aplicação e qualidade dos produtos são os principiais tópicos influenciadores das atividades de cooperação e da proximidade entre as empresas;	• 100% do aço consumido pela Beta é beneficiado em peças no centro de corte Delta Serviços II; • Sistema de entregas programadas pelo CD da Delta no interior de SP; • Gestão independente da Delta e Delta Serviços II para atendimento ao cliente Beta.	• As Pendências financeiras são quase inexistentes; • As negociações de reajustes ou os descontos de preços só são conflituosas caso não haja transparência nas negociações; • Preços especiais para novos projetos • Não há contrato, mas um termo de entendimento.	• Reuniões mensais de qualidade; reuniões mensais de célula comercial; • Assistência técnica semanal prestada pela Delta e Delta Serviços II; • Visitas periódicas do cliente no fornecedor para aprimoramento do conhecimento; • Treinamentos periódicos para Beta sobre produção de aço e produtos aço para automóveis; • Contatos são canalizados pelas áreas de vendas e compras; • Troca de informações via extranet da Delta; • Estudos cooperativos entre engenharia da Beta filial e matriz e P&D da Delta; • Encontro anual de fornecedores da Beta. • Todas as trocas refletem o grau de proximidade entre as empresas.	Não avaliado

Gama & Delta	○ Grande % de consumo de aços de maior valor agregado e variedade de especificações; ○ As Especificações são feitas na matriz e poucas são adequadas à realidade brasileira; ○ Desenvolvimento de novos produtos, além da engenharia de aplicação e qualidade dos produtos são os principiais tópicos influenciadores das atividades de cooperação e da proximidade entre as empresas; ○ Complemento de portifólio de produtos pela acionista majoritário da Delta via importação do Japão; ○ Dependência da matriz para adequação de produtos.	• 100% do aço consumido pela Gama é beneficiado em peças no centro de corte Delta Serviços II; • Sistema de entregas programadas pelo CD da Delta no interior de SP. Está sob análise da Gama uma proposta de atendimento JIT via Delta Serviços II; • Gestão independente da Delta e Delta Serviços II para atendimento ao cliente Beta.	• As pendências financeiras, as negociações de reajustes ou os descontos de preços são os principais temas que geram conflitos e encontros sociais da alta gerência das empresas; • Preços especiais para novos projetos; • Esta sob análise da Gama uma proposta de contrato, mas no momento vigora um termo de entendimento.	• Formalidade excessiva nos encontros sociais • Reuniões mensais de qualidade; reuniões mensais de célula comercial; reuniões trimestrais gerenciais; • Assistência técnica semanal prestada pela Delta e Delta Serviços II; • Visitas periódicas do cliente no fornecedor para aprimoramento do conhecimento; • Treinamentos periódicos para Beta sobre produção de aço e produtos aço para automóveis; • Troca de informações via extranet da Delta; • Estudos cooperativos entre engenharia da Gama filial e matriz com P&D da Delta; • Encontro mensal de fornecedores da Beta. • Todas as trocas refletem o grau de proximidade entre as empresas.	• Visitas de CEO´s da Gama na usina da Delta e vice versa. • Preços especiais de veículos Gama para os empregados da Delta.

Fonte: Elaborado pelo autor

QUADRO 17 – Sistematização dos resultados da categoria Atmosfera relacional Contínua ....

Categoria de análise	**4. Atmosfera relacional**			
	Elementos característicos			
Caso	Visão do comprador		Visão do fornecedor	
Alfa & Delta	• Cooperativa; • Comprometimento do fornecedor em resolver questões técnicas; • Confiança nos acordos, na qualidade dos produtos, na engenharia de produto e nas pessoas; • Barganha;	• Dependência de fornecimento do aço, de engenharia de aplicação, de desenvolvimento de novos produtos; • Proximidade social; • Conflitos; • Proximidade cultural; • Transparência.	• Proximidade social; • Cooperativa; • Confiança nas pessoas e nos trabalhos em conjunto; • Comprometimento unilateral;	• Conflitos; • Proximidade cultural; • Dependência da Delta nos volumes de vendas e no acompanhamento tecnológico do setor automotivo;
Beta & Delta	• Cooperativa; • Comprometimento; • Confiança na qualidade dos produtos, na engenharia de produto e nas pessoas; • Conflitos;	• Dependência de fornecimento do aço, de desenvolvimento de novos produtos; • Proximidade social; • Proximidade cultural; • Transparência.	• Proximidade social; • Cooperativa; • Confiança nas pessoas e nos trabalhos em conjunto; • Comprometimento mútuo;	• Proximidade Cultural; • Dependência da Delta no acompanhamento tecnológico do setor automotivo.
Gama & Delta	• Cooperativa; • Comprometimento; • Confiança na qualidade dos produtos, na engenharia de produto e nas pessoas; • Transparência;	• Dependência de fornecimento do aço, de engenharia de aplicação, de desenvolvimento de novos produtos; • Proximidade social; • Conflitos; • Proximidade cultural.	• Proximidade social; • Pouco cooperativa; • Confiança nas pessoas e nos trabalhos em conjunto; • Comprometimento mútuo;	• Conflitos; • Proximidade cultural; • Dependência da Delta no acompanhamento tecnológico do setor automotivo.
	Fatores influenciadores e determinantes			
Caso	Visão do comprador		Visão do fornecedor	
Alfa & Delta	• Quanto menor forem os contatos de níveis gerenciais intermediárias e mais centralizadora é a cultura e política organizacional do fornecedor, menores serão os trabalhos de cooperação que, associados à dependência do cliente perante o fornecedor, aumenta a barganha, o *stress* e o desgaste, gerando conflitos e abalando confiança; • Atitude e o comprometimento das pessoas são diretamente responsáveis pelo grau de cooperação que diminuem e amortecem os conflitos, aumentando a confiança no relacionamento; • Quanto maior a dependência, maior é a proximidade entre as empresas que aumentam as trocas de informações e as atividades de cooperação, que resultam numa maior confiança no relacionamento; • As trocas sociais refletem o grau de proximidade social e de comprometimento existente no relacionamento;		• Quanto mais próximo estiver do cliente, maior será o comprometimento em executar atividades de cooperação e o resultado é a confiança no trabalho e na qualidade dos produtos; • Quanto maior for a necessidade de atividades de cooperação, mais próximas as empresas ficarão uma da outra; • Quanto maior é a confiança do cliente no relacionamento, maior será o envolvimento do fornecedor em atividades estratégicas e de maior responsabilidade; • A proximidade social e o comprometimento são fatores de sucesso para ocorrem atividades de cooperação; • O comprometimento está ligado à eficiência operacional da montadora. Para que seja de ambos, o grau de proximidade do cliente com o fornecedor é fundamental para sensibilizá-lo;	

	• A cultura organizacional similar e as atitudes das pessoas influenciam na transparência e na ética dentro do relacionamento; • Quando há problemas nos episódios de trocas e há comprometimento de ambas as partes para resolvê-lo, intensificam as atividades de cooperação que resultam no aumento da segurança e confiança na relação. • A centralização afeta negativamente as adaptações nos episódios de trocas, comprometendo a confiança no relacionamento.	• Quanto maior é a unilateralidade das atividades nos episódios de trocas, maiores são os conflitos no relacionamento; • A resolução de conflitos se dá pelo maior comprometimento, que, por fim aumenta o grau de confiança de uma empresa com a outra; • Culturas organizacionais similares induzem em maiores atividades de cooperação que resultam no aumento de confiança do cliente no fornecedor.
Beta & Delta	• A cultura organizacional similar e as atitudes das pessoas influenciam na transparência e na ética dentro do relacionamento; • Os episódios de trocas, como as trocas de informações, são determinantes do grau de conflitos, de insegurança e da confiança do cliente sobre o fornecedor; • O comprometimento do fornecedor em resolver problemas aumenta a confiança na empresa; • A proximidade social e as trocas sociais propiciam os trabalhos cooperativos consolidando a confiança no relacionamento; • A transparência é determinante da confiança do cliente sob o fornecedor; • As trocas de serviços, sociais e de produtos refletem o grau de comprometimento do fornecedor com o cliente; • A dependência do cliente induz na necessidade de intensificação de trocas de informações e conhecimentos com o fornecedor; • Os conflitos atrapalham no estabelecimento de atividades de cooperação de nível mais estratégico. Os contatos de níveis gerenciais intermediários de todas as áreas são determinantes do grau de cooperação do fornecedor.	• A transparência e o respeito contribuem para a minimização de conflitos; • A dependência do cliente pela matriz para evoluir na relação com o fornecedor local induz numa maior proximidade e intensidade de atividades de cooperação entre as empresas, que resulta na confiança estabelecida; • A cultura organizacional é determinante na ocorrência dos episódios de trocas sociais e produtos; • A evolução dos trabalhos de cooperação depende da confiança estabelecida entre cliente e fornecedor; • A proximidade social é resultado das atitudes e dos comportamentos pessoais que facilitam a resolução de problema, criando um clima de confiança no relacionamento; • As trocas sociais permitem a integração interna do cliente que passa conhecer melhor sua organização e intensifica as atividades cooperativas com o fornecedor; • Os trabalhos de cooperação só surtem efeito se os benefícios são mútuos.
Gama & Delta	• As trocas sociais aumentam a transparência dos negócios no relacionamento e possibilitam o estabelecimento de atividades de cooperação e de troca de conhecimentos refletindo maior comprometimento; • Quanto mais próximo, maiores as probabilidades de resolução de problemas e de atividades de cooperação; • A dependência do cliente à sua matriz compromete os trabalhos de cooperação propostos pelo fornecedor e tendem a aumentar pontos de conflitos em problemas existentes. A confiança no relacionamento é um fator que pode propiciar a diminuição dessa dependência; • As trocas de informações e conhecimentos, associados à dependência do cliente, são determinantes do grau de proximidade, que são fundamentais para que o relacionamento não se fragilize nesse ambiente de dependência política da matriz; • A cultura similar ajuda a administrar os problemas e conflitos advindos de políticas organizacionais; • O fluxo de informações e o comprometimento de níveis gerenciais intermediários de todas as áreas são responsáveis pela transparência do relacionamento e do grau de conflitos existentes;	• As políticas organizacionais são influenciadoras na confiança e no comprometimento preestabelecida entre cliente e fornecedor; • As intensificações dos contatos e da trocas sociais determinam o grau de cooperação entre as empresas; • A falta de transparência afeta a confiança do cliente no fornecedor; • A dependência do cliente à sua matriz por questões políticas impede a execução dos trabalhos de cooperação, aumentando os pontos de conflitos; • As trocas de informações são importantes para intensificar a proximidade social das empresas no relacionamento, que afetam diretamente as atividades de cooperação, minimizando o efeito de dependência; • A cultura similar contribui para o nível de cooperação entre as empresas; • As estratégias de suprimentos são determinantes do grau de atividades de cooperação, pelo comprometimento e da proximidade social existente no relacionamento; • Os conflitos tendem aumentar os contatos pessoais e o comprometimento de níveis hierárquicos mais altos;

QUADRO 18 – Sistematização dos resultados da categoria Criação de valor (Benefícios do relacionamento)

Categoria de análise	**5. Criação de valor (Benefícios do relacionamento)**	
Caso	Visão do comprador	Visão do fornecedor
Alfa & Delta	• A proximidade e cooperação possibilitam a redução dos erros e aumento da eficácia das atividades de compras e manufatura; • Redução dos custos operacionais da cadeia de produção; • Melhorar e aperfeiçoar a qualidade dos automóveis; • Maior conhecimento e integração entre os funcionários da Alfa e o funcionamento das demais áreas internas da montadora; • Atender à demanda de aço para outras plantas da Alfa no Mercosul via fornecimento pela Delta devido à confiança estabelecida na relação; • Intensificar a imagem da engenharia local para a matriz; • Evoluir nas atividades logísticas na cadeia de suprimentos.	• A proximidade social proporciona maior sensibilização do cliente nos problemas de atendimento do fornecedor; • Quanto maior for a confiança, mais reforçada será a imagem do fornecedor perante ao cliente; • Premiação pelo cliente pela confiança estabelecida em função das atividades de cooperação; • Participar do *early envolvement* do desenvolvimento de novos modelos na matriz pela confiança que o cliente tem no fornecedor; • Atualização tecnológica e melhoria contínua dos produtos e processos de fabricação do aço; • Avanços na TI e nos serviços logísticos; • Manter a liderança de vendas no segmento automobilístico; • Benefícios financeiros como alto faturamento e margens líquidas.
Beta & Delta	• Atingir as metas de qualidade e entregas de aço e de produção de veículos; • Redução dos custos operacionais da cadeia de produção; • Garantia de abastecimento de matéria-prima com nível de qualidade exigida pelos padrões internacionais; • Maior conhecimento e integração entre os funcionários da Beta e o funcionamento das demais áreas internas da montadora; • Transparência na previsibilidade de erros; • Intensificar a imagem da engenharia local para a matriz; • Evoluir nas atividades logísticas na cadeia de suprimentos; • Possibilidade de trabalhar mais no planejamento e otimização da cadeia de suprimentos pela melhoria contínua do fornecedor; • Garantia da implementação das políticas e estratégias de suprimentos globais da cia. e da produção de veículos com padrão de qualidade internacional.	• A proximidade social proporciona maior sensibilização do cliente nos problemas de atendimento do fornecedor; • Extensão das melhorias em produtos e processos para demais clientes do setor; • Atualização tecnológica e melhoria contínua dos produtos e processos de fabricação do aço, se diferenciando da concorrência; • Avanços na TI e nos serviços logísticos; • Benefícios financeiros como alto faturamento e margens líquidas; • Aprendizado da cultura oriental; • Garantia de inserção no mercado internacional com exportações para outras plantas do grupo Beta.
Gama & Delta	• Desenvolvimento de aços e engenharia de aplicação específica para atendimento de suas necessidades se diferenciando da concorrência; • Atingir as metas de qualidade e entregas de aço e de produção de veículos; • Redução dos custos operacionais da cadeia de produção; • Garantia de abastecimento de matéria-prima com nível de qualidade exigida pelos padrões internacionais; • Garantia da implementação das políticas e estratégias de suprimentos globais da cia. e da produção de veículos com padrão de qualidade internacional • Proximidade e confiança entre sua matriz e o fornecedor de aço local.	• Estreitar o relacionamento técnico e comercial com o acionista majoritário; • Extensão das melhorias em produtos e processos para demais clientes do setor; • Atualização tecnológica e melhoria contínua dos produtos e processos de fabricação do aço, se diferenciando da concorrência; • Avanços na TI e nos serviços logísticos; • Benefícios financeiros como alto faturamento e margens líquidas; • Aprendizado da cultura japonesa; • Fornecimento a outras plantas da Gama no Mercosul.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4 - Considerações finais

Sob o amparo e adaptação do modelo teórico do IMP *Group*, o contexto dos relacionamentos entre a siderurgia de aços planos e as montadoras de automóveis pesquisadas pelo autor foi caracterizado pelo ambiente de negócios nos quais as empresas estão inseridas, pelas estratégias corporativas de atendimento e de suprimentos, pelos episódios e formas de trocas, pela atmosfera relacional e pelos valores criados advindo dos benefícios do relacionamento existente.

Pelos resultados da investigação ora apresentados, pode-se dizer que a abordagem de interação postulada por Hakänsson (1982) é adequada para explicar como os relacionamentos entre a siderurgia e as montadoras de automóveis ocorrem e como o comportamento de compradores e vendedores é afetado pelo contexto desse relacionamento. Isso porque o foco desse modelo teórico está no estabelecimento de relacionamentos de longo prazo a partir das ocorrências de episódios de trocas no curto prazo, os quais são determinados pelas organizações participantes e influenciados por elementos da atmosfera relacional e pelo ambiente de negócios existentes.

Inicialmente, pôde-se constatar que os episódios e formas de trocas existentes eram influenciados pelas estratégias corporativas com foco no atendimento ao mercado pela siderúrgica e de suprimentos pelas montadoras. Há evidências também que as estratégias adotadas pelas unidades de análise eram influenciadas pelas características das próprias organizações, como a estrutura centralizadora e os aspectos culturais, e pelo ambiente de negócios, especificamente pela estrutura de mercado e o sistema social nos quais as díades se encontram.

Quanto à questão de falta de matéria-prima aço para o abastecimento do mercado automotivo brasileiro no atual momento, que no ambiente de negócios é representado pela estrutura de mercado (oferta *versus* demanda), tanto compradores quanto vendedores da díade Alfa & Delta foram unânimes em afirmar que tem afetado o relacionamento, principalmente em termos de ineficiência de trocas de produtos, trocas de Serviços logísticos e trocas de informações.

Esse impacto nos episódios de trocas tem levado ao aumento dos conflitos entre as partes pelos problemas de desabastecimento e logísticos evidentes, que, associados ao aumento da barganha do fornecedor decorrente da dependência do seu cliente para com si, o qual busca alternativas de fornecimento, tem levado à queda de confiança para ambas as partes no relacionamento.

Nesse ponto, ambas as partes, vendedores e compradores, reconheceram que a questão da estrutura centralizadora da Siderúrgica e o sistema social no qual está inserida (políticas e cultura do acionista japonês) têm levado a uma grande demora nas tomadas de decisões de investimentos pela Siderúrgica, que seria uma das causas do descompasso da empresa fornecedora de aço no acompanhamento do crescimento repentino de produção do segmento automobilístico brasileiro.

É interessante notar que, para o relacionamento Gama & Delta e Beta & Delta há garantia de fornecimento de 100% das necessidades das Montadoras, em virtude dos laços políticos dos sistemas sociais de ambas as empresas, fornecedora e compradoras, que reforçam as metas e os princípios das estratégias de atendimento da Siderúrgica e de suprimentos das Montadoras.

Dessa forma, os episódios de trocas são de uma certa maneira equilibrados e a dependência das Montadoras pela Siderúrgica em análise geram poucos conflitos.

Ainda em relação ao sistema social como elemento do ambiente de negócios determinante das estratégias corporativas das organizações, os membros das centrais de vendas e de compras das díades Beta & Delta e Gama & Delta reconheceram que as políticas das matrizes das montadoras, com grau de centralização excessivo nas tomadas de decisões de suas filiais, impactam negativamente as trocas de produtos e de tecnologia de aplicação (principalmente adequação ao uso) e as trocas de Serviços logísticos, o que afeta negativamente o grau de cooperação entre as empresas, evidenciando um baixo comprometimento no relacionamento, prejudicando, assim, a criação de valor por benefícios de custos e inovação.

Essa influência negativa das políticas da montadora matriz para o relacionamento não foram evidenciadas na díade Alfa & Delta, em virtude da maior intimidade da Siderúrgica junto à matriz da Montadora e também pelo *know how* de engenharia adquirido pela Alfa do Brasil.

Além das estratégias corporativas, essa pesquisa mostra que as atitudes e as experiências dos indivíduos contribuem para a execução e o êxito dos episódios de trocas, principalmente no que se refere às trocas de produtos e de tecnologia de aplicação, às trocas sociais, às trocas de conhecimentos e às trocas de informações, haja vista o grau de dependência técnica das montadoras pela Siderúrgica em análise. A influência benéfica dos episódios de trocas, calcados por atitudes positivas e pela grande experiência dos indivíduos nas atividades, é o estabelecimento de transparência nos negócios e a maior possibilidade de ocorrerem trabalhos cooperativos, os quais contribuem para estabelecer confiança no relacionamento.

As estratégias de suprimentos adotadas pelas montadoras são bem parecidas e calcadas: no modelo de fornecimento enxuto citado por Arkader (1999), em que prevalece a busca pela eficiência nas operações de compras e manufatura; no estreito relacionamento com o fornecedor de aço; na terceirização de atividades como beneficiamento de peças; no incentivo de programas de melhoria contínua com o fornecedor; no foco na qualidade, na entrega e no custo da matéria-prima; e nos poucos ou único fornecedor de aço.

Apura-se também que, de acordo com a taxonomia utilizada por Anderson e Katz (1998) para caracterizar as estratégias de suprimentos em função do nível de desenvolvimento de compras, as montadoras pesquisadas têm exercido a estratégia de compras vinculadas com tendência a compras de valor. Ou seja, estão evoluindo do objetivo de comprar melhor para consumir melhor.

No mesmo compasso, a estratégia de atendimento da Siderúrgica vai ao encontro das necessidades de seus clientes automotivos, que resumem-se em: aprimoramento dos Serviços logísticos; prática da intimidade com o cliente com integração social em diversos níveis e atividades; incentivo pelo desenvolvimento de novos produtos; políticas comerciais específicas e estreito relacionamento com as matrizes em assuntos estratégicos. Essa orientação para o mercado confirma as afirmações de Hunt e Morgan (1995) de que a busca pela vantagem competitiva ocorre na medida em que a empresa é capaz de prover informação que a capacite a produzir uma oferta ajustada às preferências e gostos específicos de um segmento de mercado.

Tanto as estratégias de suprimentos das montadoras quanto as de atendimento da siderúrgica determinam as trocas de produtos e de tecnologia de aplicação, as trocas sociais, de

informações e de conhecimentos e as trocas de Serviços logísticos capazes de propiciar as atividades de cooperação, o grau de interdependência, o nível de conflitos e a intimidade social prevalecida nos relacionamentos estudados.

Os pontos avaliados nos episódios e formas de trocas que mais influenciam a atmosfera relacional nas díades pesquisadas foram: problemas de qualidade dos produtos; adequação do aço nas aplicações via engenharia de aplicação e desenvolvimento de novos produtos; questões de prazos de entrega; as negociações de preços; e trocas de conhecimentos e de informações, nos encontros sociais institucionalizados pelas empresas, seja em reuniões ou em visitas nas plantas industriais. Essas influências foram percebidas e avaliadas da seguinte forma:

a) Quanto mais intensos forem os episódios de trocas, maiores serão os trabalhos de cooperação e mais próximas as empresas ficarão uma da outra. O resultado é um maior comprometimento de ambas as partes para que as atividades ocorram e a confiança de que o resultado do relacionamento no longo prazo seja benéfico. Porém, a dependência excessiva da matriz afeta negativamente a evolução das trocas de produtos e tecnologia de aplicação. Nesse caso, as políticas organizacionais têm o importante papel de estreitar o relacionamento e de facilitar as trocas de produtos entre montadora matriz, *stakeholders*, siderúrgica brasileira, montadora filial.
b) A evolução das atividades logísticas cria certa interdependência das empresas em um relacionamento de negócios. Dessa forma, as questões de prazos e quantidade de entrega de produtos passam a ser pontos de conflitos e, ao mesmo tempo, de cooperação. Quando as estratégias corporativas das empresas da díade relacional estão alinhadas aos objetivos e metas comuns, há maior probabilidade de ocorrerem atividades de cooperação, mesmo que algum conflito possa ocorrer *a priori*. Mas se as estratégias não estiverem alinhadas, a

possibilidade de ocorrem conflitos em virtude da dependência é grande, e o resultado é a barganha da empresa menos dependente em relação à mais dependente, assim como o declínio do comprometimento e da confiança no relacionamento.

c) As trocas de informações e de conhecimentos são essenciais para o estabelecimento da transparência no relacionamento, principalmente nas negociações de preços e engenharia de aplicação, que proporcionam maior intimidade social entre as empresas, facilitando as atividades de cooperação, que influenciam positivamente no comprometimento e confiança no relacionamento.
d) Visitas constantes, treinamentos no cliente e reuniões formais refletem a presença de uma empresa dentro da outra, ou seja, o grau de intimidade social entre fornecedor e cliente. É exatamente pelos contatos pessoais que as trocas de informações e de conhecimentos se dão e propiciam a ocorrência de atividades de cooperação.
e) As trocas de conveniência constituem formas de as empresas mostrarem à comunidade interna e externa de que são parceiras de negócios. Ou seja, é uma atividade de relações públicas que as organizações executam. Melhoram a imagem do relacionamento.

Essas assertivas a respeito dos episódios e formas de trocas avaliadas nas díades pesquisadas são corroboradas por Hakänsson (1982), para quem os episódios de troca podem influenciar o relacionamento e o estudo do contexto relacional requer o entendimento de cada episódio individual. De acordo com o autor, a interação com outras empresas é a força que unifica a companhia e lhe dá a capacidade de realizar suas atividades, nas quais os conflitos e as cooperações são condicionados pela dependência e pela força de uma empresa em relação à outra.

Hakänsson (1982) também defende que, por meio das trocas sociais com o fornecedor, o cliente tenta reduzir as incertezas nas tomadas de decisão, momento em que os atores desenvolvem confiança mútua.

Ford (2002) afirma que os relacionamentos são calcados na seqüência de episódios e eventos que contribuem para a sua institucionalização ou a não estabilização, dependendo das avaliações realizadas pelas organizações em interação. Esses episódios podem variar em termos dos tipos de trocas, como: transações comerciais, períodos de crise por problemas tecnológicos, de entrega e guerra de preços, desenvolvimentos de produtos e novos modais de fornecimento. O autor frisa que as distâncias culturais e a falta de experiência induzem às trocas sociais e que a confiança é um processo social que leva tempo para consolidar, pois baseia-se em experiências pessoais e no sucesso dos demais episódios de trocas.

A atmosfera relacional das díades pesquisadas caracterizou-se por elementos comuns em todos os três casos analisados, tanto na perspectiva dos compradores quanto na do fornecedor: cooperação, dependência, intimidade social, transparência, confiança, conflitos, proximidade cultural e comprometimento. Alguns são específicos de uma díade em particular, como o comprometimento unilateral e a barganha.

Todos esses elementos são influenciados direta ou indiretamente, pelos episódios e pelas formas de trocas existentes e interagem entre si, sendo ora determinantes, ora conseqüentes da ação de um sobre outro. As assertivas a respeito da atmosfera relacional e o efeito no comportamento de compras e vendas das díades pesquisadas evidenciadas pelos resultados encontrados são descritos a seguir:

a) Quanto maior for a interação entre as pessoas, maior será o grau de intimidade social e maiores serão as probabilidades de resolução de problemas por meio de atividades de cooperação que resulta no estabelecimento da confiança no relacionamento. Esse fato foi bem evidenciado entre a Montadora Alfa e s Siderúrgica Delta, em função da presença efetiva da assistência técnica e de sua postura pessoal, com o Delta Serviços I exclusivo para a Montadora, pelos treinamentos e pelas visitas intensivas entre as empresas.

b) Quanto maior for a transparência, maior será a intenção de relacionamentos de longo prazo, maior será a previsibilidade de mercado e melhor será o planejamento estratégico de marketing da empresa fornecedora. A transparência afeta diretamente a confiança do comprador no fornecedor, que passa a envolvê-lo em questões mais estratégicas, como o desenvolvimento de novos negócios, aumentando o grau de satisfação do cliente. O nível de transparência é fortemente dependente das trocas sociais e de informações, e é elemento condicionador de atividades de cooperação e de comprometimento. A intimidade social e o comprometimento são fatores de sucesso para que ocorram as atividades de cooperação.

c) A dependência por informações e conhecimentos contribui para a aproximação entre as empresas, o que poderá frutificar os trabalhos cooperativos e consolidar a confiança no relacionamento. A intensidade dos contatos entre os níveis hierárquicos intermediários e o nível de centralização na tomada de decisões da organização influencia as atividades de cooperação, o grau de barganha, o nível de conflitos e, consequentemente, a confiança na relação. Os conflitos tendem intensificar os contatos pessoais e o envolvimento de níveis hierárquicos mais altos. Mas se não há comprometimento de alguma parte, a confiança no relacionamento decresce.

d) Quanto maior for a confiança, maior serão o envolvimento e a intimidade social das empresas para tratar de questões estratégicas em detrimento das operacionais. O nível do

relacionamento eleva e tende a modificar as formas de contatos para um lado positivo. A confiança no relacionamento é um fator que pode minimizar as influências da política organizacional da matriz das Montadoras. A intimidade social e o comprometimento são fatores que contribuem para as atividades de cooperação, que reforçam a confiança. A evolução das atividades de cooperação depende da confiança estabelecida entre cliente e fornecedor, bem como o fato de os benefícios forem mútuos.

e) A cultura da organização, bem como as similaridades com a sua parceira de negócios, contribui para a administração dos problemas e a redução de conflitos, favorecendo a transparência e a ética no relacionamento, o que reforça as atividades de cooperação e a confiança entre as partes.

f) O comprometimento em resolver os problemas aumenta a confiança no relacionamento. O nível elevado de episódios de trocas revela o grau de comprometimento e confiança no relacionamento. Quanto maior for o fluxo de informações e o comprometimento de níveis hierárquicos intermediários das diversas áreas das empresas, maior será a transparência e menores serão os conflitos.

g) Especificamente no caso da díade Alfa & Delta, constatou-se que há comprometimento unilateral e poder de barganha provocado pelos problemas nos episódios de trocas. Esses elementos tendem a diminuir a cooperação e a aumentar os conflitos, impactando negativamente a confiança no relacionamento.

h) Maior integração e elevadas trocas sociais com a matriz das Montadoras tendem a diminuir o grau de dependência das montadoras brasileiras e, consequentemente, abrem as oportunidades de incrementar as trocas de produtos e tecnologia de aplicação, de serviços, de conhecimentos e de informações, necessárias para o nível de cooperação adequado. Nesse caso, o comprometimento e a confiança são reforçados e contribuem para a criação de valor devido aos benefícios financeiros e de inovação adquiridos.

De acordo com Forsström (2004), os valores criados pelo relacionamento de longo prazo de uma díade formam uma equação de benefícios e sacrifícios de ambos os atores. Foi objetivo desta pesquisa analisar os benefícios resultantes da atmosfera relacional estabelecida como potencial de criação de valor em relacionamentos organizacionais. Esses benefícios, categorizados em financeiros e de custos, conforme taxonomia utilizada por Gade e Snehota (2000), mantiveram ligação direta com os elementos da atmosfera relacional característicos das díades pesquisadas como cooperação, intimidade social, confiança, interdependência e transparência.

Em relação aos benefícios financeiros, que, segundo Gade e Snehota (2000), são as soluções que aumentam o faturamento ligado aos produtos e à performance, foram identificados: rapidez e eficiência na resolução de problemas (FORD *et al.*, 2003), melhorias nas qualidades dos produtos e performance de processos, aumento no volume de vendas, na lucratividade e no *market share* do fornecedor (KALWANI e NARAYANDAS, 1995; ULAGA, 2001), garantias de fornecimento para o comprador (SHETH *et al.*, 2001), matéria-prima personalizada e economias no planejamento e coordenação de compras e vendas (FORSSTRÖM, 2004).

Os benefícios de custos são aqueles que Gade e Snehota (2000) reconhecem como as economias nos custos de operação em função da colaboração entre as partes. Na pesquisa, foi possível identificar: aperfeiçoamento dos processos e as economias nos gastos em desenvolvimento de produtos, compartilhamento de riscos, aumento da eficiência dos custos das operações (FORSSTRÖM, 2004) e melhor gerenciamento da cadeia de suprimentos (SHETH *et al.*, 2001).

Outro grupo de benefícios identificado na pesquisa, que o pesquisador classifica como "benefícios de inovação" (HAKÄNSSON e PRENKERT, 2004), pois tem ligação direta com o grau de inovação das empresas, é descrito pela melhoria da imagem pública do fornecedor, pelo desenvolvimento de produtos em conjunto, pelo maior acesso às informações técnicas (FORSSTRÖM, 2004), pela aplicação dos conhecimentos a outros relacionamentos, pelo acesso a outras partes dos negócios das empresas envolvidas (FORD *et al.*, 2003) e pelo acesso ao conhecimento de aplicação da matéria-prima (KALWANI e NARAYANDAS, 1995; ULAGA, 2001).

5. MODELO ANALÍTICO RESULTANTE DA PESQUISA

Diante do exposto, muitas evidências foram encontradas para mostrar que a utilização e a adaptação da abordagem de interação do IMP *Grou*p (HAKÄNSSON, 1982) servem para retratar a dinâmica relacional das díades pesquisadas, de forma a compreender como o comportamento de compradores e vendedores influencia e é influenciado pelos elementos e as variáveis que caracterizam o relacionamento. Tal fato pode ser constatado pela análise do ambiente de negócios, das estratégias corporativas das organizações, dos episódios e formas de trocas, da atmosfera relacional e dos benefícios potenciais de criação de valor.

Diante das considerações feitas a respeito de como a atmosfera relacional afeta o comportamento de compradores e vendedores na díade siderurgia - indústria automobilística e de quais são os benefícios que potencializam a criação de valor no relacionamento de longo prazo, elaborou-se um modelo analítico que demonstra a relação das categorias analisadas, conforme preconiza Hakänsson (1982) no modelo da abordagem de interação.

O modelo analítico resultante da pesquisa, ilustrado pela Figura 10, demonstra que o ambiente e os fatores característicos das organizações são determinantes das estratégias corporativas, as quais, por sua vez, determinam os episódios e as formas de trocas no curto prazo, que, associados às características dos indivíduos, no longo prazo, determinam a formação de uma atmosfera característica do relacionamento, que é condição para que as empresas parceiras criarem valor por meio de benefícios financeiros, de custos e de inovação e para aprimoramento dos episódios de trocas. Os benefícios adquiridos pela organização em manter um relacionamento de longo prazo com uma empresa parceira são avaliados e contribuem para as redefinições e determinações das estratégias corporativas da empresa no longo prazo.

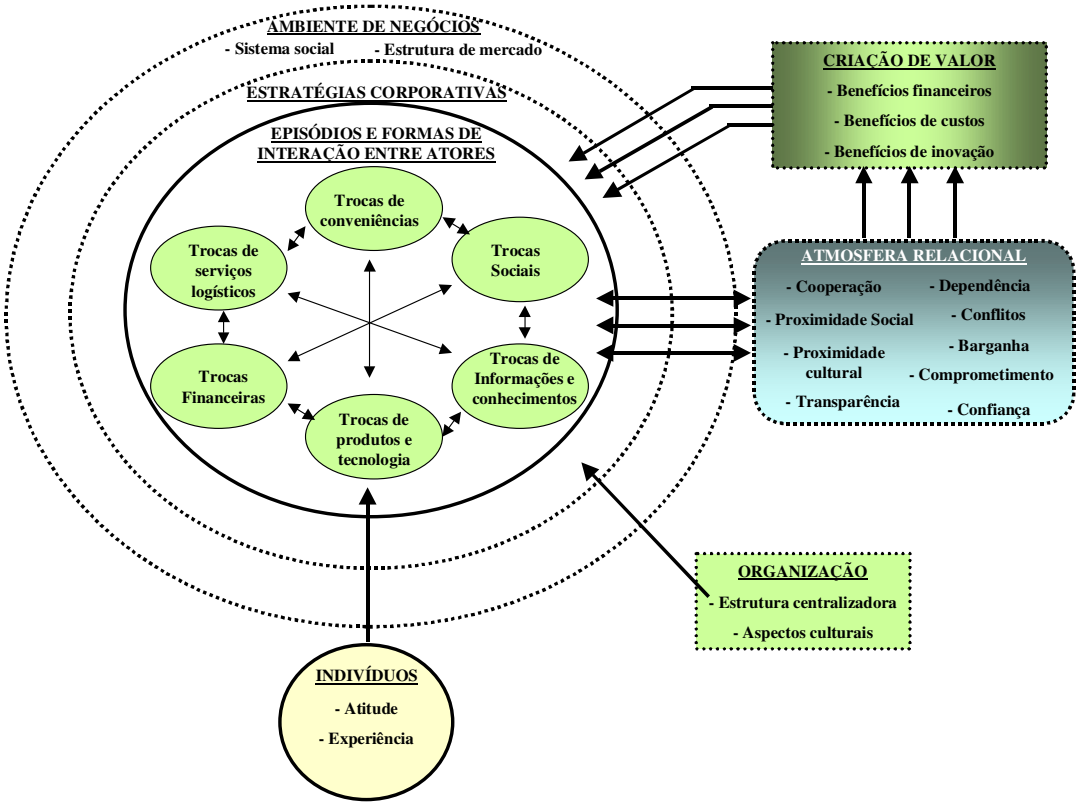

FIGURA 10 – Modelo analítico resultante da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

Foi visto que na atmosfera relacional, os elementos criados pelos episódios e pelas formas de trocas existentes, como transparência, cooperação, dependência, conflitos, barganha, comprometimento, confiança, intimidade social e proximidade cultural, inter-relacionam-se, estabelecendo, assim, as condições para que as empresas obtenham benefícios que são vistos como potencial de valor do relacionamento.

Tentando estabelecer uma dinâmica de causa e efeito entre os elementos da atmosfera relacional encontrados e analisados neste estudo, bem como as suas interferências com as demais categorias do relacionamento analisadas, criou-se um esquema analítico (Figura 11) que auxilia o entendimento de como a atmosfera relacional afeta o comportamento de compras e vendas na díade siderurgia-indústria automobilística brasileira.

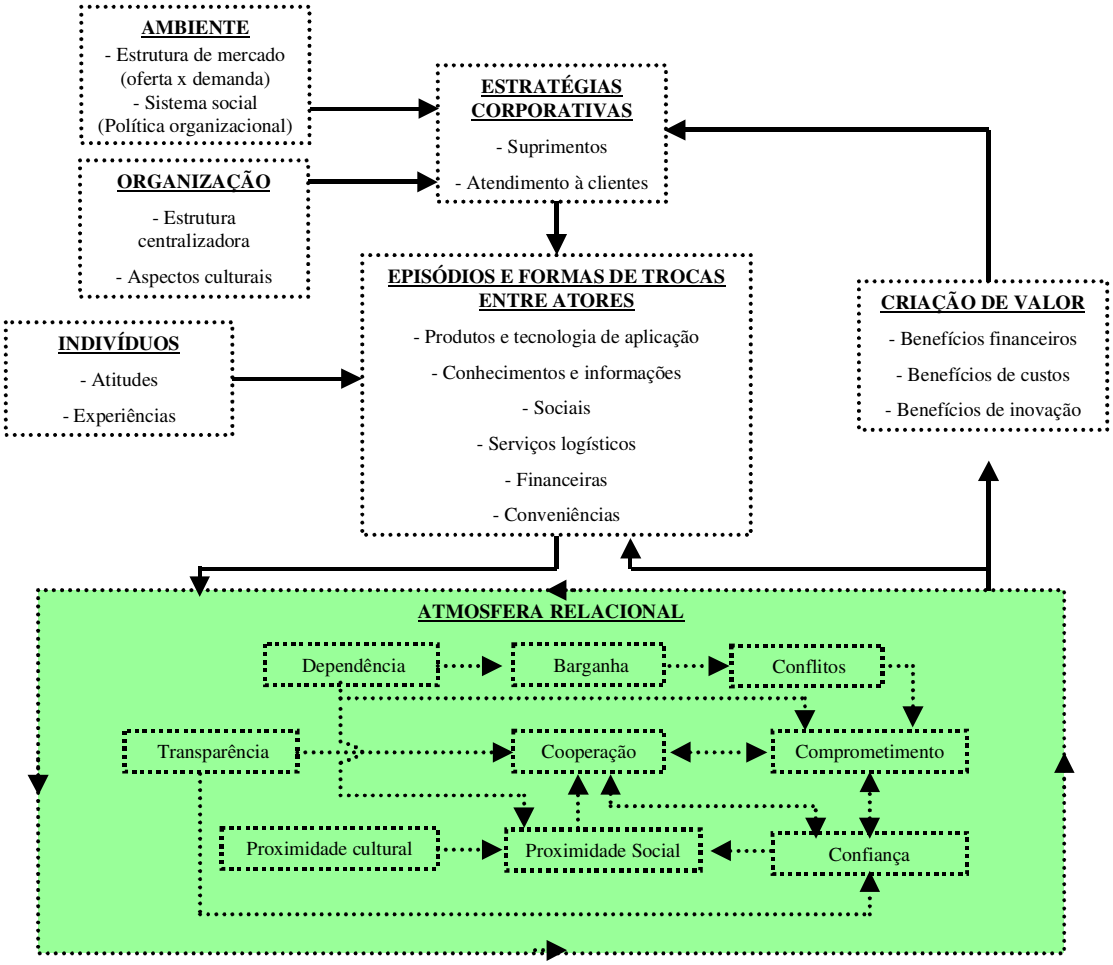

FIGURA 11 – Diagrama esquemático do comportamento de compras e vendas em relacionamentos organizacionais resultante da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

6. CONCLUSÃO

A revisão da literatura que permitiu o estabelecimento do referencial teórico acerca do comportamento de compras e dos relacionamentos no contexto industrial procurou demonstrar a maneira como compradores e vendedores se interagem em relacionamentos de negócios, tendo em vista os fundamentos para o entendimento do comportamento de compras organizacionais com base em relacionamentos e os seus fatores determinantes.

A investigação, de cunho exploratório, procurou identificar os principais elementos da atmosfera relacional que influenciam e determinam o comportamento dos compradores e vendedores nos relacionamentos B2*B,* a partir da adaptação de modelos referenciais consagrados na literatura sobre marketing industrial, especificamente, a abordagem de interação do IMP *Group* (Hakänsson, 1982), como também os aspectos mais relevantes associados a este processo.

Algumas considerações se fazem pertinentes sobre o estudo em questão. A primeira é que analisar relacionamentos entre empresas compradoras e vendedoras é uma tarefa complexa, na medida em que existem um número de variáveis intervenientes muito grande. A presente pesquisa teve como pretensão analisar o atual relacionamento entre três díades de empresas de ramos tradicionais na economia brasileira, a saber, a siderurgia e a indústria automotiva. Assim, as conclusões advindas do estudo, apesar de não serem generalistas, são úteis para favorecer a compreensão sobre a dificuldade e a complexidade que é manter um relacionamento de negócios que requer muita habilidade das organizações em executá-lo com êxito.

Outro ponto relevante a ser comentado é a utilização da abordagem de interação do IMP *Group*. Como o foco do estudo era o relacionamento diádico, o modelo de interação de Hankänsson (1982) mostrou-se adequado para revelar como os atores se relacionam e para identificar quais são as influências do relacionamento.

Apurou-se que a cadeia siderurgia-indústria automobilística brasileira tem evoluído para o contexto de redes organizacionais, em que as empresas intermediárias, como as autopeças pertencentes à primeira camada de fornecimento, começam, de forma mais profunda, a fazer parte do ambiente e estratégias de negócios das montadoras em análise, de modo a impactar diretamente as negociações entre as empresas siderúrgicas e as montadoras no País.

Esse fato indica que, para futuras análises, é pertinente abordar modelos que incorporam mais que dois atores, como a abordagem de redes do próprio IMP Group (HANKÄNSSON e SNEHOTA, 1995).

Ademais, como ponto de partida, a abordagem de interação utilizada na presente pesquisa possibilitou algumas reflexões a respeito dos relacionamentos entre a siderurgia e a indústria automobilística brasileira, destacando-se:

- O pesquisador acredita que o atendimento por Células Comerciais, iniciativa da Siderúrgica Delta, é um exemplo a ser seguido por outras empresas dos mercados B2B e que seu modo de atuar deveria ser expandido para os níveis hierárquicos mais altos da organização, seja fornecedora ou compradora.

- A intensidade dos contatos interpessoais entre os níveis gerenciais intermediários são essenciais para que a agilidade de tomada de ações, os meios de comunicações e o nível de cooperação aumentem no relacionamento, principalmente entre as áreas industriais.

O esquema analítico apresentado pela Figura 11 é uma tentativa de entender a dinâmica dos relacionamentos organizacionais, específico da díade siderurgia-montadora de automóveis, que não pode ser generalizada, em virtude de terem sido abordados somente três casos no País, mas que contribui para uma melhor compreensão da complexidade dos relacionamentos existentes entre fornecedores e clientes.

- **Limitações e recomendações para futuras pesquisas**

Em função do caráter qualitativo e do método empregado de estudo de casos, não há como indicar generalização da pesquisa para o universo dos relacionamentos entre todas as empresas do segmento siderúrgico e do automobilístico brasileiro, conforme Yin (2001) preconiza sobre a não generalização estatística dos dados pelo estudo de casos.

Outro fator limitante da pesquisa foi a impossibilidade de entrevistar todos os membros das montadoras que mantém contato com a empresa fornecedora, nos níveis de diretoria, gerencial e operacional, em função da agenda ou das mudanças de ordem organizacional.

Ao longo das entrevistas, perceberam-se certas influências que as demais empresas fornecedoras de peças para montadoras e que são clientes da empresa siderúrgica exercem no comportamento de compradores e vendedores das díades pesquisadas. Isso indica que é importante extrapolar a dimensão diádica de encontro com a da rede, de forma a abordar o

tema com todos os integrantes da cadeia de suprimentos: Siderúrgica – Autopeças – Montadora. Isso não foi possível em função da carência de tempo e de recursos necessários.

A partir das respostas obtidas com este estudo, diversas perspectivas de análise merecem ser aprofundadas em futuros estudos, tais como:

- Aprofundar o conhecimento do marketing reverso como atividade estratégica nas demais montadoras de automóveis no Brasil;
- Aprofundar o conhecimento sobre a influência da cultura das organizações nas estratégias comerciais e de suprimentos da cadeia automobilística;
- Correlacionar os elementos influenciadores do comportamento de compras e vendas na díade pesquisada, por meio de pesquisas quantitativas;
- Estender a pesquisa às demais empresas do segmento siderúrgico e automobilístico brasileiro; e
- Extrapolar a análise do ambiente e da atmosfera relacional em relacionamentos em outros setores econômicos do país;

- **Implicações gerenciais e acadêmicas**

A presente pesquisa proporcionou uma compreensão da dinâmica dos relacionamentos entre dois setores de relevância na economia brasileira, que são o da siderurgia e da indústria automobilística. Como o tema "Relacionamento inter-organizacional" está em pauta nas discussões acadêmicas e faz parte das estratégias corporativas das empresas, este estudo poderá contribuir tanto para o direcionamento de estudos acadêmicos quanto para a melhoria nas atividades de marketing e suprimentos das organizações.

Para a academia, este estudo pode elucidar a compreensão dos relacionamentos nos mercados industriais, na medida em que estabelece novas perspectivas de pesquisa, principalmente no entendimento das relações entre os elementos que constituem a atmosfera relacional.

No campo gerencial, esta pesquisa sugere que as empresas devam criar cada vez mais mecanismos para facilitar os episódios de trocas existentes, contribuindo para o reforço do relacionamento entre as duas partes e aplicação da abordagem por processos.

Por fim, o progresso teórico e gerencial do tema recomenda a realização de pesquisas quantitativas voltadas para o interesse de correlacionar a dinâmica dos relacionamentos entre compradores e vendedores nos segmentos pesquisados, pela melhor compreensão das variáveis que afetam seu o comportamento.

REFERÊNCIAS

ACHROL, R.S.; REVE, T.; STERN, L.W. The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis**. Journal of Marketing**, v.47, n. 4, p.55-67, 1983.

ANDERSON, E.; CHU, W.; WEITZ, B. Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the buyclass framework. **Journal of Marketing**, v.51, p.71-86, 1987.

ANDERSON, P.F; CHAMBERS, T.M. A reward/measurement model of organizational buying behavior. **Journal of Marketing**, v.49, p.7-23, 1985.

ANDERSON, M.G; KATZ, P.B. Strategic Sourcing**. International Journal of Logistics Management**, v. 9, n.1, 1998.

ANDERSON, J.; HAKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic business relationships within a business network context. **Journal of Marketing**, v. 58, October, p. 1-15, 1994.

ANDERSON J.C.; NARUS, J.A. **Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value.** 2ª Edição, UpperSaddle River, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2004.

_____. Business Marketing: Understanding what customers value, **Harward Business Review**, Novembro-Dezembro,1998.

_____. A model of distributor firm and manufacturer firm working relationships. **Journal of Marketing**, v. 54, January, p. 42-58, 1990.

_____.A model of distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. **Journal of Marketing**, v.48, p.62-84, 1987.

ANFAVEA, **Anuário da indústria automobilística brasileira**. São Paulo, 2006.

_____, **Indústria Automobilística brasileira** – 50 milhões de veículos produzidos. São Paulo, 2007.

ARKADER, R. Avanços e barreiras ao fornecimento enxuto da indústria automobilística brasileira: a perspectiva dos fornecedores. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.1, jan/abr, p.7-21, 1999.

BAILEY, K.D. **Methods of social research**. New York: The Free Press, 1992.

BAILY, P. J. H.; FARMER, D.; JESSOP, D.; JONES, D. **Compras**: princípios e administração. São Paulo: Atlas, 2000.

BAKER, M.J. **Marketing theory –** a student text. London: Business Press, 2000.

BAKER, M.J.; ABOU ISMAIL, F. Organizational buying behaviour in the Gulf. **International Marketing Review**, v. 10, n. 1, p. 42-60, 1993.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70ª, 1988.

BEDÊ, M.A. **A indústria automobilística no Brasil nos anos 90:** proteção efetiva, reestruturação e política industrial. São Paulo, 1996. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) – Universidade de São Paulo

BRYMAN, A; BURGESS, R. G. **Analyzing qualitative data**. New York: Routledge, 1994.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Routledge, 1992.

BURGESS, R. G. **In the field**, London: Routledge, 1993.

BUNN, M. D. Taxonomy of buying decision approaches. **Journal of Marketing**. v.57, January, p. 38 – 56. 1993.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing Buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**. V.52, p.11-27, 1987.

EGGERT, A.; HELM, S. Exploring the impact of relationship transparency on business relationships. A cross-sectional study among purchasing managers in Germany. **Industrial Marketing Management**. V. 32, p. 101-108, 2003.

EL-ANSARY, A.I.; STERN, L.W. Power measurement in the distribution channel. **Journal of Marketing Research**. V. 9, p. 47-52, 1972.

FARREL, M.J. The measurement of productive efficiency. **Journal of the Royal Statisitical Society.** Series A (General). V. 120, n.3, p. 253-290, 1957.

FRAZIER, G.L; SPEKMAN, R.E; O´NEAL, C.R. Just in time exchange relationships in industrial markets. **Journal of Marketing**, v. 52, Outubro, p.52-67, 1988.

FORD, D.; HAKANSSON, H. The idea of business interaction. **The IMP Journal**, v.1, p.4-24, 2005.

FORD, D.; GADDE, L.E.; HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I**. Management Business Relationships**, 2ª edição, John Wiley e Sons, England, 2003.

FORD, D. **Understanding Business marketing and Purchasing**. 3ª Edition, London: Thomson Learning, 2002.

FORSSTROM, B. **Value Co-creating through interdependence – findings from an empirical case of a buyer-seller dyad**. Paper apresentado no 20th IMP Conference, Kopenhagen, Setembro, 2004.

GADDE, L.E. SNEHOTA, I. Making the most of supplier relationships. **Industrial Marketing Management,** v. 29, p. 305 – 316, 2000.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 1-19, 1994.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª edição, São Paulo: Editora Atlas, 2002.

HAKÄNSSON, H. (editor). **International marketing and purchasing of industrial goods**. Nova York: John Wiley, 1982.

HAKÄNSSON, H. SNEHOTA, I. **Developing relationships in business networks**. Nova York: Routledge, 1995.

HAKÄNSSON, H. PRENKERT, F. **Exploring the exchange concept in marketing**. In: Hakansson *et al*. Eds. Rethinking Marketing, John Wiley & Sons Ltd, p.75-97, 2004.

HUNT, S.D.; MORGAN, R.M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**, v. 59, n.2, p.1-15, 1995.

HUTT, M. D.; SPEH, T.W. **B2B** – gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais. 7ª ed, Porto Alegre: Bookman, 2002.

IBS. **Anuário Estatístico** – Brazil Steel Databook. Rio de Janeiro, 2007.

KALWANI, M.U; NARAYANDAS, N. Long term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms? **Journal of Marketing**, v. 59, Janeiro, p.1-16, 1995.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** analise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. Sao Paulo: 1992.

KRAPFEL, R.E. An advocacy behavior model of organizational buyers, vendor choice. **Journal of Marketing**, v.49, p.51-59, 1985.

LAVILLE**,** C; DIONNE, J; SIMAN, L. M. C. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed, 1999. 340p

LEEK, S.; NAUDÉ, P.; TURNBULL, P. W.; Interactions, relationships and networks in a changing world. **Industrial Marketing Management**, v.32, p.87-90, 2003.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MDIC/SECEX. Disponível em < www.mdic.gov.br.org > Acesso em 26 de Outubro de 2007.

MERTON, R.K. **Social Theory and Social Structure**. New York: Free Press, 1957.

METCALF, L.E; FREAR, C.R. The role of perceived product importance in organizational buyer-seller relationships. **Journal of Business to Business Marketing**, v 1, n.3 p. 63-85, 1993.

METCALF, L.E; FREAR, C.R; KRISHNAN, R. Buyer-Seller relationships: an application of the IMP interaction model. **European Journal of Marketing**, v. 26, n. 2, p 46, 1992.

MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M. **Qualitative data analysis: an expanded soucebook**. CA: Sage, Thousan Oaks, 1994.

MOORMAN, C.; DESPANDÉ, R.; ZALTMAN, G. Factors affecting trust in market research relationships**. Journal of Marketing**, v.57, p.81-101, 1993.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing,** 58, p. 20-38, 1994.

NIELSON, C.C. An empirical examination of the role of closeness in industrial buyer-seller relaitonships. **European Journal of Marketing**, v.32 n.5/6, p. 441-463, 1998.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

O´MALLEY, L.; TYNAN,C. Marketing de Relacionamento, em BAKER, M.J. **Administração de marketing**, 5ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PARDO, C.; SALLE, R. SPENCER, R. The Key Accountization of the firm. **Industrial Marketing Management**, v. 22, p. 123-134, 1995.

PATTON III, W.E.; PUTO, C.P.; KING, R.H. Which buying decisions are made by individuals and not by groups? **Industrial Marketing Management**, v.15, n.5, p.129-138, 1986.

PFEFFER, J.; SLANCIK, G.R. **The external control of organizations**. New York: Harper Row, 1978.

PEREIRA, R.C.F.; LUCE, F.B. Identificando Lacunas e Perspectivas para a Pesquisa em marketing de Relacionamento no Brasil. **Anais do EMA** – Encontro de Marketing da Anpad, Rio de Janeiro, 03 – 05 de Maio de 2006.

PIRES, S. R. I. Managerial implications of the modular consortium model in a Brazilian automotive plant. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 18, n. 3, p. 221-232, 1998.

PORTER, A. M. Big spenders: the top 250. **Purchasing** , v. 6, p. 40-51, 1997.

POWELL, W. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? **California Management Review,** v. 30, n. 1, p 67-87, 1987.

ROBINSON, P. J.; FARIS, C. W.; WIND, Y. **Industrial buying and creative marketing**. Nova York: Allyn & Bacon, 1967.

ROCHA, A.; LUCE, F.B. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento**. Revista de Administração de Empresas**, v.46, n.3, p87-93, 2006.

RONCHETO, J.R.; HUTT, M. D.; REIGEN, P.H. Embedded influence patterns in organizational buying systems. **Journal of Marketing**, v.53, p.51-62, 1989.

SALAS, V.F. Economia teórica de la empresa. **Información comercial española,** n.611, Julio, p.9-22, 1984.

SELLTIZ, C. *ET AL.*. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SCAVARDA, L. F. R; HAMACHER, S. Evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. v.5, n.2, mai/ago, p.201-219, 2001.

SHAPIRO, B.P. Close encounters of the four kinds: managing customers in a rapidly changing enviroment. **Working paper**, n.9-589-015, Harvard Business School, 1988.

SHARMA, A.; SHETH, J.N. Supplier Relationships: Emerging Issues and Challenges. **Industrial Marketing Management**, v.26, p.91-100, 1997.

SCHERER, F.M. **Industrial market structure and economic performance**. 2ed. Boston: Houghton Miffflin Comp., 1980.

SHETH, J.N. Organizational buying behaviour: past performance and future expectations. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v.11, n.3/4, p.7-24, 1996.

_____. Buyer seller interaction: a conceptual framework. **Advances in Consumer Research**, v.3, p. 382-386, 1976.

_____. A model of industrial buyer behavior. **Journal of marketing**. v.34 (4), October. 1973.

SHETH, J.N.; GARDNER, David M.; GARRET, Dennis E.. **Marketing theory**: Evolution and Evaluation. New York: Wiley, 1988.

SHETH, J.N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B.I. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SIMON, H.A. A comparison of organization theories. **The review of economic studies**, v.20, n.1, p.40-48, 1952.

SLACK**,** N. **Vantagem competitiva em manufatura:** atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993**.**

SPEKMAN, R.E.; STERN, L.W. Enviromental uncertainnity and buying group structure: an empirical investigation. **Journal of Marketing**, v. 43, Spring, p. 54-64,1979.

TANNER JR, J.F. Organizational Buying Theories: A Bridge to Relationships Theory. **Industrial Marketing Management**, v.28, p245-255, 1999.

THIOLLENT, M. J. M. **Critica metodológica, investigação social e enquete operária**. 5. ed. São Paulo: Polis, 1987.

THOMPSON, J.D. **Dinâmica organizacional:** fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

TURNBULL, P. W.; FORD, D.; CUNNINGHAM, M. Interactions, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v.11 (3/4). p. 44 - 62.1996.

TURNBULL, P. W.; LEEK, S. Marketing business to business: comportamento de compras, relacionamentos e redes organizacionais, em BAKER, M.J. **Administração de Marketing**, 5ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TURNBULL, P.W.; VALLA, J.P. Strategic planning in industrial markets – an interaction approach. **European Journal of Marketing**. V. 20(7). 1986.

ULAGA, W. Customer value in business markets – An agenda for inquiry. **Industrial Marketing Management,** v. 30, p 365-377, 2001.

USLAB. Ultra light steel automotive body. Disponível em < www.ulsab.org > Acesso em 01 de Julho de 2007.

VENKATRAMAN, N. RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy os Management Review**, v.1, n.4, p. 801-814, 1986.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

VYAS, N.; WOODSIDE, A.G. An inductive model of industrial supplier choice processes. **Journal of Marketing**. V.48, Winter, p. 30 – 45. 1984.

WALKER, O.C.; RUEKERT, R.W. Marketing´s role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. **Journal of Marketing**, v.51, julho, p. 15-33, 1987.

WEBSTER, F. E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**. V.56, October, p. 1-17. 1992.

WEBSTER, F.E.; WIND, Y. A general model for understanding organizational buyer behavior. **Journal of Marketing**. V.36 (2), April. 1972.

_____. **Organizational buyer behavior**. New Jersey: Prentice-hall, Englewood Cliffs, 1972(a).

WIILIAMSON, O. E. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free Press, 1975.

WILSON, D. F. Why divide consumer and organizational buyer behavior? **European Journal of Marketing**, v. 34, n. 7, p. 780-796, 2000.

WILSON, D. T. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 335 – 345, 1995.

WILSON, E. J. Theory transitions in organizational buying behavior research. **Journal of Business and Industrial Marketing**. V.11, p.7-19.1996.

WORLDAUTOSTEEL. Disponível em < www.worldautosteel.org > Acesso em 15 de Agosto de 2007.

YIN, R.K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE 1 – Roteiro de entrevistas com compradores

A: Caracterização da estrutura da indústria e da organização:

1) Constituição
2) Infra-estrutura
3) Descrição da Estrutura Organizacional para relacionamento com o fornecedor Delta – Central de compras
4) Linhas de produtos
5) Estratégias competitivas
6) Unidades produtivas
7) Empresas coligadas e controladas
8) Logística de Recebimento do fornecedor Delta
9) Base de fornecedores de matérias-primas - Aço
10) Evolução de Compras (Produtos e Serviços) com o fornecedor Delta
11) Representatividade do fornecedor Delta na base de suprimentos total
12) Estratégia de Suprimentos

B: Caracterização do entrevistado

13) Cargo / Função do entrevistado
14) Experiência profissional
15) Tempo de relacionamento (contato) com o fornecedor Delta

C: Descrição do comportamento de compras no relacionamento com fornecedores

16) Como é organizada a equipe para relacionamento com o fornecedor Delta? Quais as funções de cada setor?

17) Qual a participação do insumo aço nos negócios de sua organização? Quais os gastos anuais totais com suprimentos? E com relação aos insumos metálicos, qual a sua representatividade nos gastos com suprimentos?

18) Qual a participação do fornecedor Delta para sua empresa?

19) Quais são atividades da área de suprimentos para relacionamento com fornecedores? Seleção de fornecedores? Como são avaliados? Como estão inseridos na estratégia de suprimentos?

20) Quais os principais interesses em manter relacionamento com o fornecedor Delta?

21) Descreva as principais formas de contato com o fornecedor Delta?

22) Quais são as principais ações de adaptações nas transações (Produtos, relações sociais, acordos financeiros, etc) realizadas entre a sua empresa e o fornecedor Delta nos últimos anos? Quais os efeitos dessas adaptações no contexto do relacionamento? Quem toma as iniciativas das adaptações, o fornecedor Delta, sua empresa ou ambos simultaneamente?

23) Como você caracteriza a atmosfera relacional com o fornecedor Delta?

24) Qual o nível de proximidade que existe entre sua a empresa e o fornecedor Delta. Quais os principais contatos pessoais e sociais. Como eles ocorrem? Quais os impactos no contexto do relacionamento?

25) O fornecedor Delta é comprometido com o seu resultado e performance operacional? Se sim, esse comprometimento no relacionamento decorre em função de que?

26) Quais os principais pontos de conflitos entre a sua empresa e o fornecedor Delta? Quais são suas conseqüências no relacionamento?

27) Até que ponto sua empresa é dependente do fornecedor Delta?

28) Você acha que a cultura de sua empresa impacta no relacionamento com seu fornecedor de aços planos? Como se dá essa influência?

29) Quais os benefícios resultantes do relacionamento com o fornecedor Delta? Existem programas formais para mensuração desses benefícios dentro da sua organização? Quais os resultados alcançados.

APÊNDICE 2 – Roteiro de entrevistas com fornecedor

A: Caracterização da estrutura da indústria e da organização:

1) Constituição
2) Infra-estrutura
3) Descrição da Estrutura Organizacional para relacionamento com clientes Automotivos
4) Mercado onde atua
5) Linhas de produtos
6) Estratégias competitivas
7) Unidades produtivas
8) Empresas coligadas e controladas
9) Logística de abastecimento e escoamento
10) Representatividade da montadora Alfa, Beta e Gama para a empresa Delta
11) Evolução de Fornecimento de produtos da empresa Delta às Montadoras Alfa, Beta e Gama
12) Principais produtos e Serviços comercializados pela empresa Delta com as Montadoras Alfa, Beta e Gama
13) Evolução do Market share da empresa Delta nas Montadoras Alfa, Beta e Gama
14) Estratégia de atendimento da empresa Delta para as Montadoras Alfa, Beta e Gama

B: Caracterização do entrevistado

15) Cargo/Função do entrevistado
16) Experiência profissional
17) Tempo de relacionamento (contato) com o cliente

C: Descrição do comportamento de vendas no relacionamento com clientes

18) Como é organizada a equipe para relacionamento com as Montadoras ALPHA, Beta e Gama?

19) Qual a participação das Montadoras ALPHA, Beta e Gama nos negócios de sua organização?

20) Descreva a estratégia de atendimento / relacionamento com as Montadoras ALPHA, Beta e Gama? Segmentação de clientes? Como são escolhidos? Como são avaliadas a satisfação das montadoras com sua empresa?

21) De que forma a escolha e manutenção do relacionamento com seus clientes do segmento automobilístico está inserida na estratégia corporativa de sua organização?

22) Descreva as principais formas de contato com as Montadoras ALPHA, Beta e Gama?

23) Quais são as principais ações de investimentos específicos (adaptações) nas transações realizadas entre sua empresa e as Montadoras ALPHA, Beta e Gama? Quais os efeitos dessas adaptações no contexto do relacionamento? Quem toma as iniciativas das adaptações, o seu cliente, sua empresa ou ambos simultaneamente?

24) Como você caracteriza a atmosfera relacional com as Montadoras ALPHA, Beta e Gama?

25) Qual o nível de proximidade que existe entre a sua empresa e as Montadoras ALPHA, Beta e Gama. Quais os principais contatos pessoais e sociais. Como eles ocorrem? Quais os impactos no contexto do relacionamento?

26) As Montadoras ALPHA, Beta e Gama são comprometidas com o resultado e desempenho operacional de sua organização? Se sim, esse comprometimento no relacionamento decorre em função de que?

27) Quais os principais pontos de conflitos entre a sua empresa e as Montadoras ALPHA, Beta e Gama? Quais são suas conseqüências no relacionamento?

28) Até que ponto sua empresa é dependente das Montadoras ALPHA, Beta e Gama? Discutir as implicações nas atividades de cooperação e na proximidade dentro do relacionamento.

29) Você acha que a cultura de sua empresa impacta no relacionamento com as Montadoras ALPHA, Beta e Gama? Como se dá essa influência?

30) Quais os benefícios resultantes do relacionamento com as Montadoras ALPHA, Beta e Gama? Existem programas formais para mensuração desses benefícios dentro da organização? Quais os resultados alcançados?