

AS RELAÇÕES DE PARCERIA ENTRE EMPRESAS E FORNECEDORES E A QUALIDADE TOTAL: RELEVÂNCIA E VIABILIDADE

Isatto, Eduardo L., Eng. Civil, M.Sc.

Formoso, Carlos T., Eng. Civil, Ph.D.

Núcleo Orientado Para a Inovação da Edificação (NORIE) - CPGEC - UFRGS

Av. Osvaldo Aranha, 99 / 3º andar - CEP 90.035-190 - Porto Alegre - RS

ABSTRACT

The implementation of buyer-seller relationships based on cooperation have been viewed

as a key issue in Total Quality Control programs. This paper discusses the relationships

between firms and raw material suppliers, considering its relevance for TQC programs and power-sharing related aspects.

Keywords: Suppliers, TQC, buyer-seller relationships, competition.

1. Introdução

Segundo Campos (1992), a adoção de modelos de gestão baseados na **Qualidade Total** traz

em seu bojo um importante pressuposto: a imprescindibilidade da cooperação entre os diversos elos que integram uma determinada cadeia para que sejam alcançados maiores níveis de competitividade da cadeia como um todo (Campos, 1992). Apesar disto, tal cooperação representa uma exceção à regra quando se consideram as práticas usuais adotadas nos relacionamentos com fornecedores. Segundo Merli (1991), em uma abordagem convencional tais relacionamentos são marcados pela **visão** dos fornecedores

como adversários, na qual os mesmos se assemelham a "... lojas onde os produtos são adquiridos pelo menor preço."

Durante os últimos anos muito se tem discutido quanto à forma de implantação de programas de **Qualidade Total** nas empresas dos mais variados setores industriais. No entanto, os casos reportados de implantação efetiva de relações de caráter cooperativo por

parte de empresas que estejam adotando modelos gerenciais baseados na **Qualidade Total**

ainda são em número pouco significativo. Por outro lado, a especificidade das características culturais, históricas e tecnológicas subjacentes ao surgimento **do** TQC na indústria automobilística **do** Japão sugere a realização de uma análise crítica da real viabilidade de transposição de tais práticas ao contexto da indústria nacional.

O presente trabalho busca discutir dois aspectos considerados fundamentais quanto ao assunto: a relevância da adoção de parcerias com fornecedores para o sucesso da implantação de modelos gerenciais baseados na **Qualidade Total**, e a coerência entre os princípios que norteiam as relações cooperativas e a lógica de disputa pelo poder entre empresa e fornecedor como elemento-chave para atingimento de maiores níveis de competitividade.

2. Qualidade Total e as Relações Empresa-Fornecedor

O conceito de **qualidade** tem sido continuamente ampliado ao longo **do** tempo, com importantes conseqüências nas relações empresa-fornecedor. Uma **visão** da evolução histórica é apresentada por Garvin (1992), o qual registra quatro etapas **do** que ele denomina de "Movimento da **Qualidade**": (a) o surgimento da inspeção formal; (b) o

Controle Estatístico da **Qualidade**; (c) a Garantia da **Qualidade**, composto por Custos da

Qualidade, Controle **Total** da **Qualidade** (TQC ocidental), Engenharia de Confiabilidade e

Zero Defeito; e (d) o Gerenciamento Estratégico da **Qualidade**.

A introdução desses conceitos de **qualidade** no Japão pós-guerra encontrou terreno fértil

para a sua utilização como meio de alavancar ganhos de competitividade dos produtos japoneses, resultando no surgimento **do** Controle da **Qualidade Total** ou *Total Quality Control* (TQC japonês ou TQM).

O caráter sistêmico da **visão** japonesa **do** TQC proporcionou uma nova leitura para as relações empresa-fornecedor. Quando problemas relacionados à garantia de produtos começaram a ocorrer, os japoneses passaram a analisar as causas desses problemas e incorporar as soluções aos novos produtos. Nesse processo de análise, ficou claro que muitas das causas fundamentais dos problemas de **qualidade** encontrados nas empresas transcendiam suas fronteiras, originando-se em seus fornecedores ou mesmo em estágios

anteriores da cadeia produtiva. Assim, fazia-se necessária a adoção de mecanismos de controle além da interface de entrada das empresas, como meio indispensável ao crescimento, não apenas pela garantia da adequada margem de lucro, mas principalmente

como forma de assegurar a **qualidade** dos produtos finais.

Neste sentido, Ishikawa (1985) *apud* Campos (1992, p.138) formulou dez princípios que

segundo ele deverão reger os relacionamentos entre empresas fornecedoras e compradoras

em um cenário **futuro**, sob a ótica **do** controle da **qualidade**. De acordo com esse cenário,

ambos — fornecedor e comprador — devem ter confiança mútua, cooperação e uma determinação de mútua sobrevivência baseada nas responsabilidades das empresas para o

público. Com esse espírito, ambas as partes devem sinceramente praticar estes "Dez Princípios":

a) ambos, fornecedor e comprador, são totalmente responsáveis pela aplicação **do** controle da **qualidade**, com entendimento e cooperação entre seus sistemas de controle da **qualidade**.

b) ambos, fornecedor e comprador, devem ser mutuamente independentes e promover a independência **do** outro.

c) o comprador é responsável por entregar informações e exigências claras e adequadas, de tal maneira que o fornecedor saiba precisamente o que vai fabricar.

d) ambos, fornecedor e comprador, antes de entrar nas negociações, devem fazer um contato racional com relação à **qualidade**, quantidade, preço, termos de entrega e condições de pagamento.

e) o fornecedor é responsável pela garantia da **qualidade** que dará satisfação ao comprador, sendo também responsável pela apresentação dos dados necessários, quando requisitados pelo comprador.

f) ambos, fornecedor e comprador, devem decidir com antecedência sobre o método de avaliação, de vários itens, que seja admitido como satisfatório para ambas as partes.

g) ambos, fornecedor e comprador, devem estabelecer no contrato os sistemas e procedimentos através dos quais podem atingir acordo amigável de disputas, sempre que qualquer problema ocorrer.

h) ambos, fornecedor e comprador, levando em consideração a posição **do** outro, devem trocar informações necessárias à melhor condução **do** controle da **qualidade**.

i) ambos, fornecedor e comprador, devem sempre conduzir de maneira eficaz as atividades de controle dos negócios tais como pedido, planejamento de produção e estoque, trabalho administrativo e sistema, de tal maneira que o relacionamento deles seja mantido numa base amigável e satisfatória.

j) ambos, fornecedor e comprador, quando estiverem tratando de seus negócios, devem sempre levar em conta o interesse **do** consumidor.

A idéia de cooperação explícita na **visão** de Ishikawa, aliada aos princípios **do** Controle da

Qualidade Total citados por Campos (1992), busca claramente substituir, de forma inequívoca, a abordagem da disputa pelo poder entre empresa e fornecedor, aliando conceitos de competitividade e integração da cadeia produtiva em prol da busca da satisfação dos consumidores finais, e conseqüentemente o crescimento de todas as empresa integradas à cadeia.

A adoção das novas filosofias voltadas à **qualidade**, particularmente o TQC, traz reflexos

importantes na forma como as empresas se relacionam com seus fornecedores, dado que o

caráter de confronto via de regra implícito nas relações tradicionais se mostra incompatível

com os princípios que constituem a base das novas filosofias gerenciais. Sob a ótica dos relacionamentos empresa-fornecedor, tais filosofias buscam, através de relações estáveis,

colaborativas e de longo prazo, a obtenção de vantagem competitiva através da melhoria da

qualidade e diminuição dos custos de produção ao longo da cadeia de suprimentos.

Resultado **do** exposto é a natural extensão dos conceitos que as integram à interface de entrada das empresas, incluindo-se aí seus fornecedores de materiais e componentes.

As relações empresa-fornecedor, dentro deste novo contexto, desenrolam-se em um ambiente mais complexo, envolvendo aspectos relacionados ao comprometimento, coordenação e à confiança (Mohr *et al*, 1994; Dwyer *et al*, 1987). Muito embora tais relações envolvam riscos adicionais, os benefícios passíveis de serem auferidos indicam uma tendência de um maior envolvimento entre as empresas consumidoras industriais e seus fornecedores (Lyons *et al*, 1990).

Aliado a isto, a crescente complexidade e sofisticação dos produtos finais (Lubben, 1989) e

a exigência de maior velocidade de resposta das empresas por seu mercado consumidor e

pela concorrência (Stalk, 1988), trazem como conseqüência a necessidade de uma maior agilidade dos canais de suprimentos, obtida através da racionalização da base de fornecedores e na eficácia **do** canais de comunicação empresa-fornecedor.

Tais aspectos repercutem diretamente no horizonte de tempo necessário ao estabelecimento

das relações colaborativas. Por se tratar de relacionamentos estreitos e envolver aspectos como confiança mútua, coordenação e comprometimento, estes passam a necessitar um tempo de maturação muito maior que aquele necessário às relações de caráter discreto e marcadas por mínima dependência e por um mínimo comprometimento entre os agentes econômicos.

3. Os Fornecedores e o Ambiente Competitivo

Porter (1986) propõe um modelo de análise da estrutura competitiva de uma indústria genérica, o qual leva em consideração diferentes forças de caráter estrutural básico que atuam nas fronteiras de uma empresa, e que se encontram representadas na Figura 1.

Novos entrantes
Produtos
substitutos
Fornecedores
Clientes
Competidores
Intensidade
da rivalidade
Poder de barganha
dos compradores
Poder de barganha
dos fornecedores
Ameaça de
novos entrantes
Ameaça de
produtos substitutos

Figura 1 - Modelo das Cinco Forças de Porter (Porter, 1986)

Para efeito de análise da competitividade de determinada indústria, Porter centra-se naquelas variáveis de caráter estrutural — denominadas forças competitivas - as quais são,

por sua vez, influenciadas pelo tipo de indústria analisada. Tal conjunto de forças, atuando

sobre determinada indústria, condiciona a intensidade da concorrência e o potencial de lucro final medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido das empresas que dela participam.

Segundo o mesmo autor, uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades em lidar com

elas, e portanto a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma determinada indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor.

Sob a ótica da relação cliente-fornecedor, estas fontes ou condições podem ser agrupadas

quando desloca-se o centro de análise entre estes agentes econômicos, sendo o resultado mostrado no Quadro 1, o qual torna clara a idéia de oposição que repousa sob o modelo proposto por Porter, no qual a vantagem competitiva de uma determinada empresa só pode

ser obtida através da diminuição da vantagem competitiva de seu oponente, aqui caracterizado pelo binômio fornecedor-cliente.

No entanto, o modelo de Porter, por ser focalizado na indústria em estudo, não contempla

outros agentes econômicos que se situam antes ou depois desta, exceto aqueles que atuam

nas fronteiras da mesma, ou seja, a rede de suprimentos imediata e os consumidores diretos

da indústria em questão. Com isto, perde-se a noção da teia de inter-relacionamentos que

ocorrem ao longo de toda uma cadeia de atores em um sistema industrial, ou seja, desde a extração das matérias primas até a entrega **do** produto ao consumidor final. Esta noção de inter-relacionamentos somente é possível quando se leva em consideração toda a cadeia produtiva e os sistemas industriais. Por sistema industrial (*'filière'*) entende-se "... um conjunto articulado de atividades econômicas integradas. Essa integração é consequência de articulações em termos de mercados, tecnologias, organizações e capitais" (Chevalier & Toledano *apud* Castro *et alii*, 1986, p.75). Sob a ótica dos sistemas industriais é possível compreender-se que impactos a jusante podem ser esperados a partir de modificações no ambiente competitivo de uma indústria situada, por exemplo, no segmento inicial de um sistema produtivo.

Quadro 1- Comparação entre os fatores condicionadores do poder de barganha (adaptado de Porter, 1986)

Categoria

Compradores poderosos

Fornecedores poderosos

Produtos transacionados:

Natureza **do** produto

(padronizado ou diferenciado)

Os produtos são padronizados ou não diferenciados

Produtos diferenciados

Custos de mudança

Poucos custos de mudança.

Produtos que implicam em custos altos de mudança.

Importância **do** produto

O produto tem participação grande na estrutura de custos **do** comprador

O produto é insumo importante para o comprador (para seu processo ou

qualidade de seus produtos)

Ameaça de produtos

substitutos

Não sofre ameaça de produtos substitutos.

Concentração **do** mercado

O mercado comprador está concentrado.

O mercado fornecedor é dominado

por poucas empresas e mais

concentrado que o mercado

comprador.

Importância **do** cliente

O cliente adquire grandes volumes

do fornecedor.

O comprador não é um cliente

importante

Ameaça de integração

Ameaça de integração para trás

Ameaça de integração para a frente

Lucros **do** comprador

Lucros baixos

A noção de sistema produtivo industrial parte **do** conceito de agregação de valor.

Assim,

toda uma cadeia de operações técnicas elementares é distribuída ao longo dos diversos agentes econômicos que integram a cadeia produtiva, intercalada nos logísticos que asseguram as trocas entre segmentos contíguos **do** sistema industrial.

Cada um desses atores agrega uma determinada parcela **do** valor **do** produto final produzido pela cadeia produtiva, cabendo a cada um deles também uma parcela dos custos

totais de produção (diretos e indiretos) e **do** lucro **total** da cadeia.

Diante **do** exposto, observa-se que a **visão** sistêmica adotada através **do** conceito de sistema

industrial, ao contrário da lógica de oposição implícita no modelo de Porter, destaca a interdependência entre os diferentes atores de um mesmo sistema industrial.

No entanto, ambos os modelos guardam certa dose de complementariedade, dado que no

primeiro a análise se dá no sentido vertical (ao longo da cadeia produtiva), e na segunda,

predominantemente no sentido horizontal (ao longo de uma determinada indústria). A Figura 2 representa graficamente uma comparação entre os objetos e âmbitos de análise considerados pelo modelo de Porter e pelo modelo de sistema industrial.

A complementariedade de ambos os modelos reside no fato dos lucros finais globais de uma cadeia produtiva não serem distribuídos pelos diferentes agentes econômicos envolvidos com base em uma lógica proporcional ao valor agregado por cada um deles.

Ao

invés disto, tal distribuição se dá em função **do** poder de barganha de cada um deles possui,

o qual é explicado através **do** modelo de Porter.

Assim sendo, os dois conceitos — oposição e interdependência — encontram-se ligados a

qualquer relação que se desenvolva entre diferentes agentes econômicos ao longo de uma

cadeia produtiva. Cabe às funções de compras e de vendas administrá-las com base nos fatores apresentados no Quadro 1 e no conhecimento da estrutura **do** seu sistema industrial,

procurando maximizar a parcela **do** lucro **do** sistema que é alocada a sua empresa.

Page 6

Figura 2- Complementariedade das análises por Porter e Sistemas Industriais

4. Poder e Cooperação Entre Empresas e Seus Fornecedores

Uma leitura menos atenta pode parecer indicar que as relações de parceria não encontram

justificativa quando consideradas questões relacionadas com a divisão **do** poder, a partir **do**

Modelo das 5 Forças de Porter e dos Sistemas Industriais. No entanto, a opção por relações

cooperativas não invalida a adoção de tais ferramentas de análise, conforme pode

ilustrado

a seguir.

Para o entendimento das relações empresa-fornecedor sob o aspecto **do** Controle da **Qualidade Total** na abordagem japonesa é imprescindível a compreensão de como se deu a

evolução histórica dessas relações naquele país. No Japão, a relação empresa-fornecedor

tem ainda hoje um forte ingrediente de dominação (Sakai, 1990). O controle das fontes de fornecimento recebeu importante influência das origens feudais da cultura japonesa, resultando em rígidas estruturas de fornecimento — denominadas *keiretsu* — as quais tem suas fundações assentadas sobre uma lógica de dominação, à semelhança daquela presente nas relações existentes entre os senhores feudais japoneses e seus servos. Nesse tipo de relacionamento, segundo Mallmann (1995), as empresas formam cadeias de valor nas quais os fornecedores são previamente definidos, estando as empresas líderes **do** *keiretsu* estruturadas de formas a possuírem todos os recursos de suporte necessários para as demais.

Uma estrutura de *keiretsu* típica é encabeçada por um grande banco ou uma empresa de seguros que se responsabiliza pelas necessidades financeiras de todo o grupo, sendo que as empresas que vinculadas a um determinado *keiretsu* são vedadas de transacionar com empresas que pertençam a outro grupo (Sakai, 1990).

Tal poder de pressão das empresas compradoras sobre seus fornecedores proporcionou terreno fértil para a extensão dos conceitos de **qualidade total** às fontes de matérias-primas e componentes. A própria estrutura dos *keiretsu*, de acordo com Sakai (1990), fez com que as preocupações com custos — e conseqüentemente **qualidade** e competitividade — dos

produtos finais das cadeias produtivas fossem transferidas para as bases das mesmas. É interessante notar que, segundo Mallmann (1995), via de regra a estrutura **do** *keiretsu* proporciona lucros a ambos os participantes da transação, desde que exista cooperação. O

poder de barganha, portanto, existe, mas não é utilizado a ponto de sacrificar a sobrevivência dos fornecedores, desde que estes se mostrem cooperativos.

Matérias-primas

Produtos

acabados

Análise pelo

modelo de Porter

Análise pelo conceito de Sistema Industrial (*'filière'*)

Não obstante tais fatos, Sakai (1990) ressalta que embora a estrutura de *keiretsu* dificilmente desapareça, as barreiras que vedam às empresas de um determinado grupo transações com empresas pertencentes a outros grupos começam a enfraquecer. O poder das empresas líderes já não mais consegue manter intacta a estrutura rígida de fornecimento, o que gera pressões no sentido da mudança **do** atual comportamento das empresas para com seus fornecedores.

Os “Dez Princípios” de relacionamento entre as empresa e seus fornecedores, formulados

por Ishikawa, representam uma clara consciência deste fato, demonstrando não apenas a preocupação com a leitura técnica mas principalmente com a leitura econômica dos sistemas industriais. As ferramentas de análise competitiva não somente apresentam

coerência com as práticas dos relacionamentos empresa-fornecedor no TQC, mas se constituem de um pano de fundo que permite a identificação de possíveis parceiros e a forma de divisão dos benefícios advindos da parceria.

5. Conclusões

Por envolver importantes conseqüências estratégicas e implicar em um significativo período de tempo para implantação, o estabelecimento de parcerias não deve se constituir

em uma etapa subsequente à implantação de programas de **qualidade** pelas empresa, mas

simultânea, onde a evolução dentro da empresa seja acompanhada pelo desenvolvimento

das relações com os fornecedores. Negar isto representa um sério risco de, implantado o programa de **qualidade** na empresa, ter-se apenas ganhos marginais de competitividade, em função da falta de suporte por parte de fornecedores com os quais a oposição ainda caracteriza os relacionamentos de técnicos e comerciais.

Na implementação de relações de cooperação entre empresas e fornecedores deve ser feita

uma clara diferença entre deter poder de barganha e exercer poder de barganha.

Enquanto a

busca por maior poder de barganha é legítima em qualquer situação, haja visto o que ocorre nas estruturas de *keiretsu* no Japão, a efetiva implantação de parcerias corresponde a

uma forma distinta de exercício de tal poder. Tal habilidade — exercer o poder sem sacrificar a longo prazo a sobrevivência **do** parceiro e lhe garantir possibilidades de crescimento — parece, portanto, ser o elemento-chave no sucesso de tais relações, carecendo ainda de pesquisas mais aprofundadas.

Por fim, deve ser salientado que a iniciativa da parceria ou sua aquiescência depende fundamentalmente **do** agente econômico que possuir maior parcela **do** poder de barganha

no binômio empresa-fornecedor. Em casos onde o fornecedor detiver esta característica, a

parceria somente poderá ser viabilizada caso este possua interesse específico em tal tipo de

relação ou quando associações entre compradores desse fornecedor equilibrem a desigualdade **do** poder de barganha. Isto reafirma a importância das entidades associativas

de classe das empresas compradoras no sentido de viabilizar parcerias consideradas estratégicas nesses casos.

6. Referências Bibliográficas

CAMPOS, V.F. **TQC — Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni: Bloch Editores, 1992.

CASTRO, J.E.E.; QUEIROZ D.; KLIEMANN, F.J.; KOPITKE, B.H. Metodologia de tratamento da informação. In: **Utilização do pinus na construção civil no sul do Brasil**, Programme Interministeriel Rexcoop, République Française, p.75-86, 1986.

DWYER, F.R.; SCHURR, P.H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of**

Marketing, v. 51, p.11-27, Apr. 1987.

GARVIN, D.A. **Gerenciando a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. p.1-82.

McGraw-Hill, 1989.

LYONS, T.F.; KRACHENBERG, A.R. Mixed motive marriages: what's next for buyer-

supplier relations? **Sloan Management Review**, v.31, n.3, p.29-36, Spring 1990.

MALLMANN, D.O. As relações de suprimento analisadas de acordo com a Teoria dos Jogos. In: **ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD**, 19., João Pessoa, 1995. Anais ...

p. 83-95.

MERLI, G. **Co-makership — The new supply strategy for manufactures.**

Cambridge:

Productivity Press, 1991.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v.15, p.135-152, 1994.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986. p.21-48.

SAKAI, K. The feudal world of japanese manufacturing. **Harvard Business Review**, p. 38-49, Nov./Dec. 1990.

STALK JR., G. Time - The next source of competitive advantage. **Harvard Business Review**, p.41-51, Jul./Aug. 1988.