

Política de relacionamento e desenvolvimento de fornecedores: estudo de caso em uma indústria automobilística

Ronaldo Ribas Telles de Menezes¹

ronaldo_menezes@ufrj.br

Gustavo de Souza Lima¹

gustlima@ufrj.br

Antônio Nunes Pereira¹

anpence2004@yahoo.com.br

¹ Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis - Seropédica, RJ, Brasil

RESUMO

O objetivo deste artigo é de apresentar a política de desenvolvimento e relacionamento entre o uma indústria automobilística localizada no Brasil e seus fornecedores mais próximos, demonstrando parte da estratégia utilizada por este grupo automobilístico para a produção de carros no país. Trata-se de um estudo de caso cuja metodologia é consulta à Intranet corporativa e entrevistas com funcionários e cujos resultados demonstram o sucesso da política adotada.

Palavras-chave: Indústria Automobilística; Fornecedores; Política de Relacionamento.

1. INTRODUÇÃO

A indústria automobilística passou por mudanças significativas nos seus processos produtivos durante o século XX, passando do modo artesão, com sua pequena produção sob encomenda, pela produção em massa (Taylorismo/Fordismo) e chegando à industrialização automatizada com redução dos custos (Toyotismo).

Essas mudanças produtivas também alteraram a formação do trabalhador, que no início tinha conhecimento amplo (qualificação), depois passou a exercer somente uma parte do processo (especialização), e por fim chegou à fase da multi-funcionalidade e a necessidade da interface com máquinas e equipamentos.

Atualmente, face à concorrência agressiva em que as grandes empresas estão inseridas, a otimização de processos de produção, a redução de quadro de funcionários, o aumento da produtividade e o desenvolvimento dos fornecedores são, apenas, alguns fatores fundamentais para a sobrevivência dessas organizações.

A globalização provocou uma queda nas barreiras comerciais de diversos produtos importados, provocando uma reatividade muito forte por parte das empresas no que tange o seu desenvolvimento, visto que a chegada de novos concorrentes passou a ser proeminente. Além do fator concorrência, o mercado passou a ter uma maior diversidade de produtos ofertados ao consumidor com preços extremamente atrativos. O risco, em alguns casos, era que a qualidade desses novos produtos, a preços mais em conta, era de qualidade duvidosa.

A abertura do mercado provocou nas empresas nacionais uma maior exposição frente à ameaça internacional. Concomitantemente a essa maior visibilidade, as empresas nacionais passaram a se preocupar cada vez mais na satisfação dos seus clientes e em aumentar a sua participação no mercado, tanto nacional quanto internacional.

Num mercado extremamente competitivo, como o automobilístico, a qualidade na escolha dos fornecedores pode ser considerado como fator determinante no sucesso da

empresa. Um fator crítico de sucesso que deve ser considerado, quando da escolha de um fornecedor, é a qualidade dos produtos utilizados por estes e a confiabilidade do processo. Sabendo-se que alguns fornecedores respondem por mais de 20% das peças que compõem o produto final, caso a escolha seja feita de maneira leviana corre-se o risco de ter, no futuro, graves problemas decorrentes dessa escolha precipitada.

Nesse contexto, o objetivo deste artigo é demonstrar que uma política de relacionamento baseado no desenvolvimento de fornecedores e na confiança mútua entre as empresas da cadeia produtiva pode ser considerada um fator crítico de sucesso no desenvolvimento de cliente e fornecedor no mercado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Ishikawa (1985) citado por Slongo (1992), formulou dez princípios do controle da qualidade que devem reger os relacionamentos entre fornecedores e clientes. Ele salienta que fornecedor e cliente devem, primeiramente, desenvolver confiança mútua, cooperação e uma determinação de mútua sobrevivência. Com este objetivo em foco, ambos devem praticar os seguintes princípios:

- fornecedor e cliente são totalmente responsáveis pela aplicação do controle da qualidade, com entendimento e cooperação entre seus respectivos sistemas de controle da qualidade;
- devem ser mutuamente independentes e promover a independência do outro;
- o cliente é responsável por entregar informações e exigências claras e adequadas de tal maneira que o fornecedor saiba, precisamente, o que deve produzir e oferecer;
- fornecedor e cliente, antes de entrar nas negociações, devem fazer um contrato racional com relação à qualidade, quantidade, preço, termos de entrega e condições de pagamento;
- o fornecedor é responsável pela garantia da qualidade que dará ao cliente a necessária satisfação;
- fornecedor e cliente devem decidir, com antecedência, sobre o método de avaliação de vários itens que seja admitido como satisfatório para ambas as partes;
- ambos devem estabelecer no contrato os sistemas e procedimentos através dos quais podem atingir acordo amigável de disputas, sempre que qualquer problema ocorrer;
- ambos, levando em consideração a posição do outro, devem trocar informações necessárias à melhor condução do controle da qualidade;
- ambos devem sempre conduzir de maneira eficaz as atividades de controle dos negócios, tais como pedidos, planejamento de produção e estoque, trabalho administrativo e sistemas, de maneira que o relacionamento deles seja mantido numa base amigável e satisfatória;
- ambos, quando estiverem tratando de seus negócios, devem sempre levar em conta o interesse do consumidor final.

As idéias de Ishikawa sugerem os princípios adequados à construção de um contrato efetivo entre cliente e fornecedor. Tais princípios influenciam sobremaneira a relação entre clientes e fornecedores atualmente.

Segundo Bronzo et al. (2005), A logística integrada envolve mudanças em diferentes funções e processos organizacionais e está voltada para contribuir com os objetivos maiores da empresa – lucratividade nas operações e competitividade sustentada do negócio, oferecendo o produto esperado (com as características demandadas pelo mercado), na qualidade presumida, no lugar correto, no tempo justo (de preferência em tempo real ao do

consumo) e na quantidade certa, considerando custos competitivos e melhoria constante nos serviços logísticos.

De Treville et al. (2004) alegam que a integração da cadeia de suprimentos inclui entregas no exato momento da necessidade (just in time) através de pequenos lotes e redução de estoques intermediários, redução da base de fornecedores, avaliação de fornecedores baseada em qualidade e desempenho, entre outros fatores.

Outra solução para problemas relacionados ao binômio cliente-fornecedor, apresentado por Marinho (1997) é a certificação de fornecedores. Eles afirmam ser a única forma de conseguir que os fornecedores trabalhem no sistema just in time (JIT), no qual o material fornecido é levado à fábrica do cliente apenas no momento de sua utilização, indo direto à linha de produção ou processo, proporcionando, assim, redução nos custos da qualidade relacionados às inspeções e aos testes de recebimento.

A terceira revolução, conforme sugere o periódico francês *Observatoire de la Distribution Automobile*, foi conduzida pela Toyota nos anos 80, trazendo à moda expressões como “produção enxuta” e “just in time” além de outras regras de ouro como eliminação de desperdícios, minimização de estoques, maximização de fluxos, produção puxada e segundo as necessidades dos consumidores, fazer certo da primeira vez e criação de uma cultura de melhoria contínua. Este modelo nunca foi igualado por outros concorrentes, apesar de imitado por quase todos.

O grupo automobilístico sob foco, ainda segundo esta fonte, “provou-se também capaz de construir parcerias com outros fabricantes de automóveis ao mesmo tempo em que garante que seu próprio desenvolvimento seja gerido adequadamente. Isto lhe permitiu desenvolver sua estratégia, isto é, expandir sua gama de produtos e ganhar uma maior presença seu mercado principal - a Europa”.

Em complemento a essa política, o grupo atualmente busca internacionalizar suas vendas e produção, o que o levou a se aventurar na construção ou compra de fábricas no leste europeu (Eslováquia e República Tcheca), América do Sul (Brasil e Argentina), China e Irã.

3. METODOLOGIA

O presente artigo é um estudo de caso. Tem início com uma revisão da literatura acerca das relações entre clientes e fornecedores no cenário competitivo atual.

Em seguida, descreve as principais características das relações entre o grupo fabricante de automóveis sob estudo e seus fornecedores mais próximos (que constituem um pólo de parceiros localizado bem ao lado da fábrica de veículos). As informações foram obtidas através da Intranet corporativa e de entrevistas com funcionários. Não foram aplicados questionários específicos; ao invés disso, as perguntas foram feitas a pessoas diversas na empresa em função e ao longo da construção deste trabalho.

Por fim, à luz destes dados, são apresentadas as conclusões.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O grupo industrial em questão é atualmente o sexto fabricante mundial de automóveis e o segundo na Europa, tem atuação internacional, possui estabelecimentos industriais próprios nos seguintes países: França, Portugal, Espanha, Inglaterra, Eslováquia, Brasil e Argentina; além de fábricas em diversos outros países em parcerias com outros construtores (China, Nigéria, Irã, Indonésia, Malásia entre outros).

Construída num prazo recorde de dois anos, a fábrica sob estudo iniciou, no final de 2000, a produção de seu primeiro modelo. O projeto de construção contemplou a otimização dos fluxos entre as unidades produtivas (Chaparia, Pintura e Montagem) e uma redução nos prazos de fornecimento. Mais recentemente, uma quarta unidade produtiva foi construída, a Fábrica de Motores.

A estratégia de compras mundial do grupo está em total coerência com sua política de plataformas e de desenvolvimento de novos veículos; sob essa ótica, desenvolve relações de parceria de longo prazo com os seus fornecedores: em qualquer parte do mundo em que o grupo tenha instalações industriais, seus grandes fornecedores acompanham seu desenvolvimento. Essa posição permite a continuidade dessas estreitas relações, instituídas na Europa, ao mesmo tempo em que aumenta a quantidade de componentes adquiridos localmente.

Apesar dessa política de relacionamento, o grupo encontra-se preparado para aproveitar todas as oportunidades locais que surjam, e para desenvolver novas parcerias com os fornecedores dos países em que venha a se instalar.

No Brasil, sua política de compras segue três diretrizes principais:

- otimização da logística, baseada nas trocas EDI (Eletronic Data Interchange). Neste sentido, a fábrica em estudo está sintonizada com a tecnologia de ponta atualmente utilizada pela indústria automobilística;
- qualidade dos fornecedores: o grupo aplicou na fábrica brasileira o conjunto de métodos de trabalho desenvolvidos na Europa como, por exemplo, as normas de certificados de qualidade;
- competitividade dos preços, objetivo essencial para assegurar o sucesso do projeto de instalação no Brasil.

O grupo no Brasil trabalha, hoje, com pouco mais de 200 fornecedores locais (localizados nas Américas), dos quais 60% são fornecedores tradicionais da empresa. A fábrica começou a funcionar com uma taxa de nacionalização superior a 50%, já tendo atingido 80% para certos modelos.

Apesar de uma posição geográfica privilegiada, a empresa colocou à disposição dos fabricantes um terreno, anexo ao local da fábrica, a fim de facilitar sua instalação e, dessa forma, constituir um pólo de parceiros, que atende em primeiro grau às necessidades do grupo, mas também às de outros fabricantes.

Pelo sistema just in time, as empresas localizadas em tal pólo abastecem a fábrica de itens como, por exemplo, os bancos dos veículos. Os trens traseiros e dianteiros são também entregues em fluxo sincronizado por um único fornecedor.

Esta é a primeira fábrica do grupo a ter dedicado, desde o princípio, uma parte de seu terreno, à instalação de um pólo para os fornecedores. Os principais objetivos dessa política são:

- obter as entregas de material em fluxos sincronizados;
- reduzir os custos e os prazos de abastecimentos, assim como os bens em estoque no conjunto da rede logística.

No total, 60% das compras da fábrica em estudo são fornecidas a partir do pólo de parceiros, que tem a particularidade de ter sido criado e agora é gerido pelos próprios fornecedores em terrenos a eles doados. Cada fornecedor pôde, assim, construir sua própria fábrica, tendo a total liberdade para trabalhar para outros fabricantes.

Em um total de 100 hectares, instala-se o pólo de parceiros com empresas fabricantes dos seguintes componentes automotivos:

- bancos e grupo motoventiladores;
- conjuntos de suspensões;
- estampagem de chapas;
- espumas para assentos;
- além de uma empresa de logística do próprio grupo.

Os bancos e os grupos motoventiladores são fabricados no por um conhecido fornecedor do grupo e as entregas acontecem através de fluxos sincronizados diretamente nas linhas de montagem dos veículos. O fabricante é abastecido também no pólo de parceiros por um sub-fornecedor que entrega parte das espumas dos assentos; os revestimentos e estruturas, por sua vez, são provenientes de outra fábrica própria no país.

O fornecedor responsável por todos os conjuntos de suspensão (trens dianteiros e traseiros) dos veículos produzidos na fábrica, assegura também a montagem dos pneus e rodas. Vale ressaltar que essa unidade é a principal instalação da empresa no Brasil e está habilitada a abastecer qualquer cliente brasileiro.

O fornecedor de componentes de estampagem, encarregado de fornecer as peças e subconjuntos do prédio da Chaparia, está também presente na Argentina. Um aspecto positivo é a excelente sinergia mantida entre este fornecedor e uma fábrica de chapas de aço galvanizado instalada nas proximidades: a logística que envolve o fornecimento das chapas e das peças estampadas fica, dessa maneira, otimizada, tanto em custos quanto em prazos.

Por fim, o operador logístico do grupo é responsável por todo o trânsito de cargas e veículos externamente à fábrica.

Todos esses fornecedores participam do fluxo de produção em uma relação regida pela sincronia, que consiste na entrega de peças diretamente à borda da linha de produção, cadenciadas segundo a exata seqüência de veículos a serem fabricados. Note-se que tal fato elimina os estoques internos, configurando um verdadeiro sistema just in time.

O fluxo de peças sincronizado é garantido por três fatores:

- troca eletrônica de dados entre cliente e fornecedor (EDI, na sigla em inglês);
- existência de um “corredor” de passagem livre entre cliente e fornecedor, permitindo a este último acessar a borda da linha de produção e deixar seus componentes de tempos em tempos;
- conhecimento dos tempos de ciclo envolvidos, já que as mensagens eletrônicas com a seqüência de veículos a fabricar são enviadas ciclicamente ao passarem tais veículos por certos pontos de controle anteriores aos de montagem dos componentes sob fluxo sincronizado.

Finalmente, a criação deste pólo de parceiros representou um investimento na ordem de milhões de dólares. No início do funcionamento da fábrica, mais de 500 pessoas ali; hoje, tal área gera emprego para aproximadamente a mesma quantidade de pessoas, direta ou indiretamente ligadas a atividades de produção.

5. CONCLUSÃO

A experiência do grupo automotivo estudado ilustra um processo típico de engajamento e negociação com a cadeia de fornecedores e sociedade no contexto da indústria

automobilística pós-fordismo. A moderna indústria automobilística, longe de Detroit e da antiga Ford, revela-se uma manufatura de plataforma mundial e atenta às oportunidades de flexibilização, relacionamento, agilidade e ganho de sinergia com parceiros da cadeia de suprimentos, inclusive governos. A globalidade e capacidade de negociação são percebidas pela rapidez de construção da fábrica e o estabelecimento de intensos acordos que incluíam benefícios mútuos, entre eles a criação do pólo de parceiros ligado à fábrica do Brasil.

O sucesso da implantação deste pólo se traduz na geração de cerca de 500 empregos voltados direta ou indiretamente à fabricação de componentes dos automóveis da planta brasileira, entregues de forma sincronizada (just in time), portanto sem a formação de estoques intermediários e representando mais da metade do volume de compras realizadas pelo grupo no país. Com isso, permite-se concluir que se trata de uma opção estratégica com retorno positivo podendo ser considerado um fator crítico de sucesso.

REFERÊNCIAS

BRONZO, M.; ARRUDA, R.T. e BALBINO, E.L.M. Organizações da Função Logística dos Grandes Contratantes da Cadeia de Suprimentos da Fiat Automóveis do Brasil. 29º ENANPAD, Brasília, 2005.

CORRÊA, H.L., GIANESI, I.G.N. e CAON, M. Planejamento, programação e controle da produção: MRP II / ERP – Conceitos, uso e implantação. Atlas: São Paulo, 2001.

_____. Just in time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico. Atlas: São Paulo, 1993.

DE TREVILLE, S., SHAPIRO, R.D. e HAMERI, A. From supply chain to demand chain: the role of lead time reduction in improving demand chain performance. *Journal of Operations Management*, n.21, págs.613-627, 2004. Disponível em <www.sciencedirect.com>. Acesso em 02/08/06 – 2006.

OBSERVATOIRE DE LA DISTRIBUTION AUTOMOBILE. n.36, Maio, 2006. Disponível em <www.oa.cie-bancaire.fr>. Acesso em 02/08/06 – 2006.

MARINHO, B.L.; AMARO NETO, J.A. A necessidade gerenciamento da Qualidade de fornecedores no ambiente globalizado. 21º ENEGEP. Rio das Pedras, 1997.

SLACK, N.; STUART, C.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. Administração da produção. São Paulo, 1997.

SLONGO, L.A. Relacionamento Fornecedor / Cliente: Um elemento de diferenciação no marketing industrial. 16º ENANPAD, Salvador, 1992.