

# O capital de relacionamento como estratégia de qualidade

Carlos Donizete Ferreira da Silva (USP) srls@terra.com.br

Marcelo Seido Nagano (USP) drnagano@usp.br

## Resumo

*Este artigo tem como objetivo explorar um assunto ainda pouco discutido e conhecido pelos meios acadêmicos e industriais, o capital de relacionamento, destacando sua importância estratégica no alcance de metas e objetivos organizacionais, principalmente os relacionados à conquista de mercados e melhoria de qualidade e, também, se o relacionamento entre clientes e fornecedores pode se transformar em uma vantagem competitiva para as empresas. Este trabalho pretende ainda contribuir no que diz respeito à verificação de que se a utilização de uma estratégia de relacionamento estruturada com os princípios da TQM realmente diminuem os riscos inerentes às oscilações ambientais.*  
*Palavras-chave: Estratégia; Qualidade; Capital de Relacionamento.*

## 1. Introdução

As organizações que hoje se preparam para ingressar no novo século sofrem uma série de pressões ambientais que dificilmente seriam imaginadas a alguns anos. Essas pressões exigem das empresas intensa agilidade na condução dos negócios, bem como a busca constante de eficácia e eficiência. Por isso o desenvolvimento da qualidade dos produtos e serviços é fundamental para que as empresas obtenham vantagens competitivas no mercado. A preferência dos clientes está voltada para produtos de empresas que optaram por adequar-se aos novos paradigmas de administração dos negócios.

A motivação para a melhoria da qualidade é decorrente da necessidade de prover maior valor e satisfação aos clientes. Todos os processos podem ser executados com maior eficiência e eficácia e o aumento destes beneficiam os clientes, a organização e a sociedade como um todo. No presente trabalho, pretende-se mostrar que a mudança para uma nova forma de trabalho dependerá do modo como certos conceitos como estratégias, gestão de qualidade e relacionamento serão articulados. Na era da informação, em que cada vez mais a empresa conhece o seu concorrente e o dinamismo estratégico está cada vez mais presente, o diferencial de cada empresa pode estar contido dentro de suas estratégias.

Este trabalho, mesmo sendo acadêmico, não tem como preocupação exclusiva o abstrato ou teórico, mas busca o referencial teórico ao tentar estabelecer uma conexão entre os diversos assuntos abordados, utilizando para isso, o caso ocorrido na fábrica de caminhões da Volkswagen em Resende, Rio de Janeiro. Por fim, o intuito é mostrar a viabilidade e sucesso em se estabelecer estratégias de relacionamentos entre empresas com o objetivo de alcançar melhores índices de qualidade de produtos e serviços.

## 2. Qualidade: definições

Segundo Toledo e Carpinetti (2000) qualidade é hoje uma das palavras mais difundidas junto à sociedade (ao lado de palavras como ecologia, cidadania, etc) e também nas empresas (ao lado de palavras como produtividade, competitividade, integração, etc). Porém, existe uma

certa confusão no uso desta palavra. A confusão se dá devido ao subjetivismo associado à qualidade e também ao uso genérico com que se emprega esta palavra para representar coisas bastante distintas. Assim, para muitos, qualidade está associada a atributos intrínsecos de um bem, como desempenho e durabilidade. Sob essa perspectiva, um produto mais durável teria mais qualidade que um produto equivalente, mas com uma vida útil menor. Já, para outros, qualidade está associada a satisfação dos clientes quanto a adequação ao uso. Ou seja, qualidade é o grau com que o produto atende satisfatoriamente as necessidades do usuário durante o uso.

Para Feigenbaum (1994) qualidade é a combinação de características de produtos e serviços aplicados em marketing, engenharia, produção e manutenção, através das quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas dos clientes.

Brocka e Brocka (1994) descreve qualidade como um grau previsível de uniformidade e dependência, baixo custo e satisfação do mercado. Em outras palavras, qualidade é aquilo de que o cliente sempre necessita e quer. É importante destacar que as necessidades e os desejos dos clientes estão sempre mudando e a solução para definir qualidade em termos do cliente é redefinir as especificações constantemente.

Segundo Juran (1991), a palavra qualidade tem múltiplos significados. Porém, em sua opinião dois destacam-se entre os demais:

- A qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto;
- A qualidade é a ausência de falhas.

O mesmo autor adota como definição de qualidade sua “adequação ao uso”, embora reconhecendo que esta não possua uma aceitação universal.

Para Charles (apud SHANK e GOVINDARAJAN, 1997), os japoneses definem qualidade como uniformidade em torno do alvo e suas metas são melhoria contínua rumo a perfeição.

Segundo Slack (1997) a qualidade é vista como um objetivo de desempenho particularmente importante em operações porque afeta diretamente consumidores internos e externos e leva tanto a receita crescente como a custos reduzidos.

Pode-se afirmar que o significado para o termo “qualidade” depende da forma ou do contexto onde este é empregado, podendo-se gerar uma certa confusão no seu entendimento ou diferentes interpretações.

### **3. Gestão de qualidade (TQM)**

A gestão da qualidade evolui ao longo deste século passando por quatro estágios marcantes: a inspeção do produto, o controle do produto, os sistemas de garantia e a gerencia da qualidade total. Alguns princípios da moderna gestão da qualidade tais como a orientação para a satisfação do cliente e a melhoria contínua de produtos e processos pode-se dizer que se tornarão eternos tendo em vista sua racionalidade econômica e contribuição para o aumento da capacidade competitiva da empresa (TOLEDO e CARPINETTI, 2000).

Slack (1997) destaca que embora a TQM tenha sua origem nos anos 50 e 60 esta expressão foi primeiramente utilizada por Feigenbaum em 1957. E ainda que muitas outras autoridades no assunto contribuíram para o desenvolvimento dessas idéias. Entre estas autoridades estão além de Feigenbaum, Deming, Juran, Ishikawa, Taguchi e Crosby. É importante destacar que de certa maneira todos possuem argumentos similares como:

- A TQM pode ser vista como extensão da abordagem tradicional da qualidade;

- A TQM coloca o consumidor na linha de frente no processo de tomada de decisão para a qualidade;
- A TQM é uma filosofia que se aplica a todas as partes da organização;
- A TQM coloca ênfase no papel e nas responsabilidades de cada funcionário de uma organização em influenciar a qualidade.

A Gestão da Qualidade Total exerce grande influência nos setores industriais, fazendo com que uma aplicação eficaz do seu conteúdo possa resultar em fortes aumentos da eficácia organizacional, fazendo com que o conceito de qualidade seja ampliado, ultrapassando os limites da simples qualidade do produto e passando a envolver a melhoria de todos os aspectos de desempenho de produção e como essa melhoria deve ser administrada (CARNEIRO, 2003).

Para Shiba (1997), cada empresa pode encontrar seu próprio caminho para implementar a Administração da Qualidade, porém devem seguir quatro conceitos que representam uma revolução no pensamento administrativo.

1. Foco nos clientes: Devem ser capazes de reagir rapidamente às necessidades cambiantes do cliente e concentrar seus recursos em atividades que o satisfaçam;
2. Melhoria contínua: é a melhoria dos processos de forma a resultar em produtos e serviços de maior qualidade, utilizando para isso uma abordagem científica que permita mensurar os resultados;
3. Participação total: é a busca do comprometimento de todas as pessoas da organização, pois a capacidade de todos deve ser utilizada se a empresa quiser realizar melhorias contínuas e buscar a satisfação do cliente;
4. Entrelaçamento social: é a participação do aprendizado social, compartilhado com outras empresas, evitando a reinvenção de métodos, permitindo implementar práticas de qualidade mais rapidamente e criar uma cultura da qualidade na realização dos negócios.

Segundo Muhle mann, Oakland e Lockyer (1992), a TQM contribui para que uma organização seja verdadeiramente eficaz, pois com esse conceito cada parte dela, cada departamento, atividade, pessoa e nível trabalham em conjunto, onde todas as atividades afetam-se e são afetadas entre si.

Utilizando-se uma linguagem mais técnica, a norma NBR ISO 8402/1994 (p. 5), define Gestão da Qualidade Total como sendo de responsabilidade de todos os níveis da administração, porém esta tem que ser liderada pela alta-cúpula gerencial.

Toledo (1996) considera que a gestão da qualidade deve ser coerente e estar inserida nas estratégias e políticas da empresa para que possa efetivamente contribuir para o aumento da sua capacidade de atuação, sob os aspectos de sobrevivência, de concorrência e de desenvolvimento dos negócios da empresa.

#### **4. Gestão estratégica de qualidade: uma nova visão**

A palavra estratégia existe há muito tempo, porém hoje os gerentes a usam livre e afetuosamente (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Ela também é considerada o ponto alto da atividade dos executivos. Por outro lado os acadêmicos vêm estudando a estratégia extensamente há duas décadas, ao passo que as escolas de administração geralmente têm como cĺmax final necessário um curso de administração estratégica. Contudo, esta palavra é muito influente, mas o que significa realmente?

Segundo Mintzberg (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000) faz parte da natureza humana buscar definição para cada conceito. Peça a alguém uma definição de estratégia e provavelmente lhe dirão que estratégia é um plano, ou algo equivalente, uma

direção, um guia ou um curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui ali. Acontece que estratégia é uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo.

Para Slack (1997) a estratégia se divide em vários segmentos, porém é importante destacar que a estratégia de uma organização ou parte de uma organização é o padrão global de decisões e ações que a posicionam em um ambiente dentro desta definição de estratégia, onde se identificam diferentes níveis que constituem a hierarquia de estratégias.

O mesmo autor destaca que a estratégia corporativa define os objetivos para seus diferentes negócios, a estratégia de negócio define os objetivos para as diversas funções ou partes, e a estratégia funcional define os objetivos para contribuição das funções à estratégia do negócio.

De um modo geral, o planejamento estratégico para as operações de uma empresa, de um modo geral corresponde à visão dos seus dirigentes no que se refere a atuação desta a médio e longo prazos, e o que será feito em curto prazo para se atingir os objetivos e metas desejados (RIBEIRO, 2003).

Garvin (1992) apresenta detalhes das mudanças no enfoque da qualidade, identificando quatro eras que compõem seus períodos evolutivos com um destaque especial para a última era:

- *A era de “Inspeção”* (ou controle do produto): corresponde a um enfoque de verificação da uniformidade do produto final e segregação das unidades não conformes.
- *A era de “Controle Estatístico da Qualidade”* (ou controle do processo): segue a premissa de garantir a uniformidade do produto com menos inspeção, num enfoque preventivo centrado no acompanhamento e controle de variáveis do processo que podem influir na qualidade final do produto.
- *A era de “Garantia da Qualidade”*: apóia-se em programas e sistemas que envolvem todos os departamentos associados à cadeia de produção, no sentido de haver um planejamento da qualidade para impedir falhas e garantir a uniformidade do produto acabado.
- *O “Gerenciamento Estratégico da Qualidade”* (ou Gestão da Qualidade Total): incorpora elementos de visão e planejamento estratégico das organizações, no gerenciamento global dos negócios, com vistas às oportunidades diante da concorrência e à satisfação total do cliente. Esta abordagem incorpora elementos das três primeiras eras da qualidade. Está um passo adiante, vinculando a qualidade ao sucesso na concorrência.

A qualidade, nesta nova visão, foi associada à lucratividade, definida pelo ponto de vista do cliente e incluída no processo de planejamento estratégico das empresas. Esta abordagem estratégica utiliza-se de elementos das eras anteriores e constitui-se numa extensão dessas eras por ser mais ampla, mais ligada a objetivos empresariais básicos, como lucratividade, sobrevivência e expansão.

Slack (1997) destaca a influência exercida pelas estratégias de produção imprescindíveis a gestão da qualidade nas organizações:

**a) Estratégias que influenciam o projeto:** Atividades de projeto são as que definem a forma física da produção e seus produtos e serviços, formada por sub-estratégias:

- *Desenvolvimento de novos produtos e serviços.* Influencia o papel e a organização dos recursos que atualizam e geram os projetos do produto e serviço;
- *Integração vertical.* Influencia a direção e o grau de controle proprietário da organização com relação a rede de seus fornecedores e clientes;

- *Instalações*. Influenciam o tamanho, a localização e as atividades de cada parte da operação;
- *Tecnologia*. Influencia o tipo de fábrica equipamento ou outras tecnologias de processo que são usadas na produção;
- *Organização e força de trabalho*. Influencia a forma como são organizados e desenvolvidos os recursos humanos da produção.

**b) Estratégias que influenciam o planejamento e o controle:** As atividades de planejamento e controle definem sistemas, procedimentos e políticas que determinam a forma como a operação realmente atuará na prática. Sua formação é constituída por outras estratégias como:

- *Ajuste de capacidade*. Influencia a forma como a operação ajusta a capacidade em respostas as mudanças ou previsão de demandas por seus produtos e serviços;
- *Desenvolvimento de fornecedores*. Influencia a forma como a operação escolhe, desenvolve e trabalha com seus fornecedores;
- *Estoques*. Influencia a forma como a operação planeja, monitora e controla o fluxo de matérias através de seus processos;
- *Sistemas de planejamento e controle*. Influenciam a filosofia e prática da forma como a operação organiza suas atividades de planejamento e controle.

**c) Estratégias que influenciam a melhoria:** Decisões de melhoria são as que, medindo e aperfeiçoando o desempenho da produção, aproximam-na das metas estratégicas da organização. As estratégias na área de melhoria são classificadas como:

- *Estratégia de processo de melhoria*. Influencia a forma como a produção organiza suas atividades de melhoria;
- *Estratégia de prevenção e recuperação de falhas*. Influencia a forma como a produção procura prevenir falhas e interrupções em suas atividades e a forma como reage quando ocorrem falhas.

Slack (1997) alerta para as inúmeras dificuldades na formulação das estratégias de produção. Em particular, os gerentes de produção tendem a estar geograficamente dispersos, operam em tempo real e, assim, precisam administrar a operação concomitantemente com a formulação da estratégia, não podem, facilmente, mudar os recursos que tem consumido investimentos consideráveis e finalmente, não tem, freqüentemente, o hábito de contribuir para a mudança estratégica.

Para Martins e Laugeni (1999), a abordagem estratégica da qualidade também faz novas exigências aos profissionais da área de qualidade. Torna-se mais importante agora uma compreensão dos objetivos estratégicos da empresa. A educação e o treinamento tornam-se responsabilidades vitais, assim como a avaliação de programas, o estabelecimento de objetivos e o trabalho de consulta a outros departamentos. Para apoiar estas perspectivas, a qualidade é muitas vezes incluída explicitamente no processo de planejamento estratégico, estabelecendo-se metas específicas e viáveis de melhoria da qualidade.

Garvin (1988) afirma que a gestão estratégica da qualidade é, então, mais uma extensão de suas antecessoras do que uma negação delas. Aspectos de garantia de qualidade e de controle estatístico da qualidade pode ser percebido em empresas que adotam essa nova abordagem. Mas, deve-se ressaltar que a abordagem estratégica da qualidade é mais ampla que suas antecessoras, tendo seu foco voltado à lucratividade e aos objetivos empresariais básicos, sendo muito mais voltada ao consumidor e, mais firmemente associada à melhoria contínua.

Segundo Day e Reibstein (1999) a estratégia é algo complexo. O impacto de uma estratégia é determinado não apenas pela ação inicial da empresa (ou função), mas também pela interação da estratégia com concorrentes, clientes e outros protagonistas do ambiente competitivo. Os efeitos da estratégia fazem-se sentir entre clientes e concorrentes, refletindo-se de volta na empresa.

## **5. O capital de relacionamento como estratégia de qualidade**

O processo de globalização e de integração entre os países tem exigido que empresas se reestruturem para sua sobrevivência e desenvolvimento. A busca de vantagens competitivas tem se refletido na agregação de valor a seus produtos pela incorporação de serviços e, no caso do relacionamento entre empresas, no estabelecimento de relações de parcerias ou na forma avançada de alianças estratégicas.

No Brasil, a estratégia de inserção competitiva, consubstanciada na abertura da economia e a política governamental de estabilização monetária têm impactado as relações econômicas como um todo e as interempresariais, em particular, de forma significativa, exigindo, por um lado, uma adaptação rápida as novas condições de concorrências e, por outro, a possibilidade de um foco em ações de maturação mais longa, além das necessidades financeiras de curto prazo (TADEU, 2001).

Para Cavalcanti, Baldam e Valle (2002), o capital do relacionamento é aquele que valoriza e incentiva que uma empresa estabeleça alianças estratégicas com clientes, fornecedores, sindicatos, governo, instituições financeiras, competidores, meios de comunicação e grupos de interesse, para ampliar sua presença no mercado. Para eles, esses relacionamentos podem ser individuais ou institucionais. Tanto um quanto outro possuem valor e precisam ser gerenciados, por isso as empresas devem determinar os relacionamentos-chave para o sucesso de seu negócio. O passo seguinte é construir uma estratégia de relacionamento com cada um deles de forma bem clara e direta.

Os mesmos autores destacam que o capital de relacionamento pode agregar valor ao seu negócio de várias maneiras. Primeiramente o retorno financeiro é foco principal da maioria das empresas, depois o retorno de imagem onde este possibilita a abertura de novas portas a organização, por último, e não menos importante, o retorno na qualidade, pois clientes exigentes exigem produtos de melhor qualidade.

Para Ferro (2003) o relacionamento das empresas com seus clientes ganhou extrema importância no mundo dos negócios. Uma empresa que não está voltada para o seu cliente não é uma empresa moderna, atualizada, e capaz de se manter forte e atuante no mercado de hoje, que se tornou, de certa forma, violentamente competitivo. Destaca ainda a importância da gestão do relacionamento com o cliente, ou CRM como também é conhecida, que sempre esteve presente no cotidiano das empresas e se revela nas mais sutis atitudes do fornecedor.

Um dos alvos de mudanças nas estratégias das montadoras de veículos, de longe o elo mais forte de sua cadeia produtiva, são as relações entre essas empresas e seus fornecedores. Não sem razão, estima-se que os componentes e peças sejam responsáveis por 60 a 75% do valor agregado e do custo final de um veículo e, portanto, melhorias nesse sentido podem significar diminuições de custo para os fabricantes de veículos e componentes (POSTHUMA e SCHULZ, 1997).

## **6. Capital de relacionamento aplicado: o caso de Resende**

Como resultado de um investimento de R\$500 milhões, a fábrica da Volkswagen Caminhões e Ônibus, operações América do Sul localizada em Resende, RJ (unidade sob responsabilidade da Volkswagen Veículos Comerciais, com sede em Hannover, Alemanha)

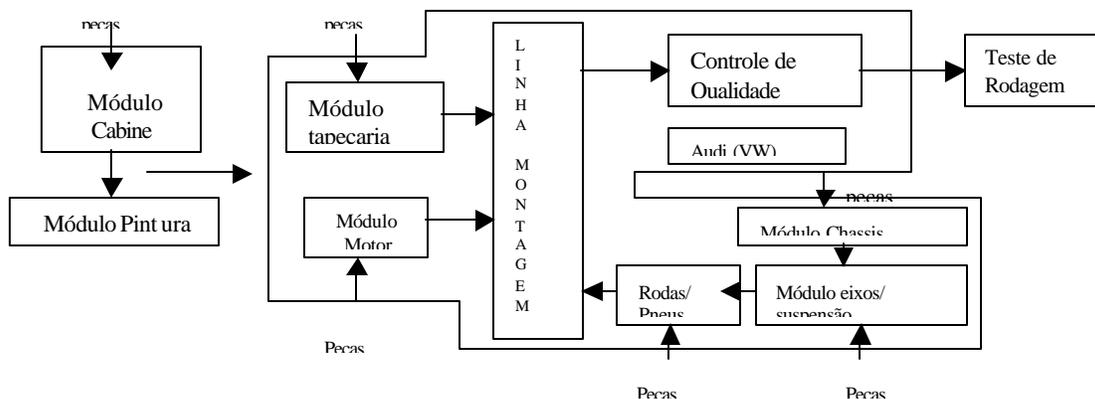
conquista a vice-liderança brasileira em vendas. Esta fábrica criou o inédito processo produtivo batizado de *Consórcio Modular*, que levou para suas instalações seus principais fornecedores para a montagem de caminhões e ônibus, permitindo, assim, encomendas sob medida de frotistas e transportadores autônomos (<http://www.volkswagen.com.br>).

Resende está localizada a 150 km do Rio de Janeiro e a 250 km de São Paulo, ocupa 1 milhão de metros quadrados de área, 90 mil metros quadrados de instalações. Com 1.850 empregados (92% da própria região) a unidade monta, em média, 90 veículos por dia em um turno de nove horas. Em 2001 quebrou recordes históricos de produção e vendas produzindo 23.800 unidades e por dois meses ocupou a liderança brasileira do mercado de caminhões. Nas vendas de ônibus, é a segunda maior marca do País desde 1993, oferecendo 19 modelos de caminhões e quatro modelos de ônibus urbanos. A Volkswagen Caminhões e Ônibus exporta para mais de 20 países das Américas do Sul e Central, Caribe, África e Oriente Médio. Também supervisiona a montagem de microônibus VW 8.150 OD vendidos em sistema CKD (completamente desmontados) para Bogotá, na Colômbia.

Segundo Roberti (2001), no consórcio modular o fornecedor instala-se dentro da planta da montadora, e realiza não só a entrega de seu subconjunto como também a montagem do produto final.

O mesmo autor destaca que o conceito de "fornecedores como parceiros" visava alcançar diminuição de custos variáveis e fixos, além de diminuição do investimento, já que a operação de montagem e as instalações para a montagem seriam responsabilidade do "parceiro", que definiriam também aspectos como *lay-out* do processo de seu módulo, sua rede de fornecedores e logística. Segundo o projeto, à VW caberiam as áreas de engenharia de produto, controle de qualidade através do "mestre", funcionário especializado que acompanha todas as etapas de montagem nos módulos e atesta a qualidade do produto final, distribuição, comercialização e logística do produto final. Para a montadora, seria uma redefinição de seu *core business*, que passaria a englobar somente as atividades relativas a finanças, o projeto, o desenvolvimento e a certificação de produtos e as atividades de vendas e pós-vendas. Desta forma, somente as áreas ligadas a essas atividades continuariam sob sua responsabilidade.

Para Salerno (1998) a divisão do produto em módulos foi realizada pela engenharia da VW em conjunto com a manufatura, com vistas a viabilizar a entrega de grandes partes da fabricação à responsabilidade de uma empresa, ou "parceiro", e ao mesmo tempo racionalizar o processo de fabricação. Ao final, chegou-se a 7 módulos: chassis; eixos e suspensão; montagem de rodas; motor; estamparia e armação da cabine; pintura da cabine; montagem interna da cabine (Figura 1).



Fonte: Adaptado de Salerno et al. (1998).

Figura 1 – Lay out esquemático da planta da Volkswagen Resende

A seleção dos parceiros deu-se através de uma "concorrência mundial". Com 65 possíveis fornecedores, escolhidos pelo departamento de compras da VW, em função dos seguintes fatores qualificadores, segundo a montadora (<http://www.volkswagen.com.br>):

- Capacidade financeira para sustentar eventuais resultados negativos nos primeiros períodos de operação;
- Capacidade tecnológica comprovada, capaz de participar de projetos em esquemas de *co-design* e de desenvolver processos de produção, já que à medida em que a VW se aliena do processo de fabricação, o produto que leva a sua marca fica muito mais dependente da tecnologia dos parceiros;
- Qualidade assegurada e bons serviços de assistência técnica;
- Posição global no mercado.

As primeiras empresas contatadas foram as antigas fornecedoras, mas empresas que não mantinham relações de fornecimento com a VW e atendiam às exigências acima também foram consultadas.

Roberti (2001) descreve os resultados obtidos com este sistema (consórcio modular), detalhando suas vantagens e desvantagens para a montadora e fornecedores.

#### **Vantagens montadora:**

- Diminuição do montante de investimento nas plantas, que é compartilhado com os fornecedores participantes dos arranjos;
- A possibilidade de melhoria do *just in time* e implantação do *just in sequence*, devido à integração das programações da montadora e dos fornecedores e à proximidade, e entrega. Conseqüentemente, há uma diminuição dos custos de armazenagem de componentes e subconjuntos;
- Devido à maior garantia de fornecimento, a ocorrência de reprogramações é menor, diminuindo-se também os custos de programação;
- Diminuição dos custos de transação derivados de oportunismo do fornecedor *durante a vigência dos contratos*, porque a alta dependência dos fornecedores em relação aos resultados da montadora faz com que não seja vantajosa para os primeiros a adoção de comportamentos que prejudiquem o desempenho do cliente;
- Melhor assistência técnica: a facilidade de interação constante agiliza a identificação e resolução de problemas por parte dos fornecedores, o que diminui a ocorrência de discontinuidades no fluxo produtivo;
- Permanece o domínio na cadeia por parte da montadora, dada a forma como o consórcio modular é projetado.

#### **Desvantagens montadoras:**

- Dificuldade de mudança de fornecedor, já que, mesmo que os participantes do consórcio optem por desmembrar a produção e diminuir o montante de investimento dedicado, ainda assim existe uma parcela de investimento dedicado que torna mais complicada a operação de troca de fornecedores;
- Riscos próprios da opção pela "fonte única", que são basicamente os riscos da ocorrência de imprevistos que causem discontinuidades no fluxo produtivo.

#### **Vantagens fornecedores:**

- Garantia de demanda por um horizonte de tempo relativamente longo, já que os fornecedores num consórcio são *single suppliers* para a montadora e os contratos realizados são de longo prazo, até como forma de compensar os investimentos em ativos fixos realizados pelos fornecedores;

- Aprofundamento da tecnologia e aquisição de novas competências, advindas mais uma vez da questão da intensidade do relacionamento entre clientes e fornecedores e mesmo entre os próprios fornecedores participantes do condomínio, que facilita a aprendizagem;
- Possibilidade de agregar valor ao seu produto através do fornecimento de subconjuntos e serviços - montagem, assistência técnica;
- Elevação das barreiras de entrada de novos concorrentes, pelo tempo de contrato, pelo investimento realizado e pela experiência consolidada no relacionamento com a montadora.

#### **Desvantagens fornecedores:**

- Diminuição da flexibilidade. A possibilidade de se utilizar as instalações do consórcio para atender a outros clientes é nula;
- Aumento dos riscos, já que o desempenho do braço da empresa no consórcio depende exclusivamente do desempenho da montadora;
- Possível dificuldade em se manter o equilíbrio de demanda durante o processo, caso a escala ótima de alguma parte do processo do fornecedor seja diferente da escala ótima da fase seguinte no módulo seguinte;
- Maiores barreiras de saída, devido ao investimento dedicado no arranjo.

A estratégia adotada pela empresa se mostrou muito positiva sobre vários aspectos, como a diminuição de seus custos e melhores índices de qualidade. Porém, ao discutir-se sobre estratégia de relacionameto não deve-se ficar restrito apenas aos fornecedores, é claro que estes são esxtremamente importante, mas relacionamento possui uma amplitude maior e diz respeito a toda a cadeia produtiva, como clientes, governos, mercados e vantagens econômicas. Por exemplo, vários aspectos levaram a escolha de Resende a ser a nova planta de caminhões da VW, dentre eles pode-se destacar a proximidade desta cidade dos principais mercados consumidores como São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro. Além disso, o governo fluminense ofereceu à VW uma série de incentivos em troca dos empregos gerados. Por fim, a mão-de-obra local era extremamente barata, em especial se comparada à do ABC e, embora não fosse qualificada, era "*qualificável*".

#### **7. Conclusão**

Com os resultados obtidos através da revisão bibliográfica pode-se chegar a algumas considerações importantes. Primeiramente que uma negociação só se torna eficaz quando todas as partes envolvidas ganham, que as estratégias de relacionamento das empresas são importantíssimas na busca de redução de custos e aumento de competitividade, sem se esquecer no melhor controle da qualidade de seus produtos e serviços. Pode-se destacar também outras considerações importantes como:

- O desenvolvimento de uma política de relacionamento entre cliente e fornecedores se baseia num processo de confiança, onde os fornecedores devem trabalhar com um sistema de qualidade assegurada, garantindo assim pontualidade nas entregas e eliminando a necessidade de inspeção de recebimento por parte da empresa cliente;
- Esse relacionamento não acontece sem que haja esforços de ambas as partes envolvidas, sendo necessário assumir compromissos de longo prazo e com engajamento mútuo para enfrentar os problemas e dificuldades que surgirem, pois só desta forma será possível alcançar os benefícios almejados com a parceria;
- É importante destacar que cada parte da operação é um elo em uma rede interconectada de fluxos físicos e de informação sendo cliente de algumas e fornecedor de outras. Estas partes da organização têm a responsabilidade de gerenciar essas relações internas

consumidor e fornecedor, em primeiro lugar, definindo claramente, quando possível, suas exigências e de seus consumidores.

Por fim é importante destacar que o capital de relacionamento, na verdade, não deixa de ser uma política estratégica de qualidade da empresa, onde se busca através de alianças ou parcerias uma maior eficiência administrativa. E que, mesmo sendo um assunto ainda carente de exploração por parte do meio acadêmico, sua presença se tornará cada vez mais comum nos meios especializados, o que implicará, de certa forma, em um maior aprofundamento do tema.

## 6. Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRO DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 8402: *Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade – Terminologia*. Rio de Janeiro: 1994.

BROCKA, B.; BROCKA, M. S. *Gerenciamento da Qualidade - Implementando TQM passo a passo*, através dos processos e ferramentas recomendadas por Juran, Deming, Crosby e outros mestres. São Paulo: Makron Books, 1994.

CARNEIRO, L. F. *Proposição de melhoria para o sistema corporativo de produção da Volkswagen a luz de conceitos de produção enxuta*, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

CAVALCANTI, M.; BALDAM, R.; VALLE, R. *GED: Gerenciamento eletrônico de dados*. São Paulo: Editora Érika, 2002.

DAY, G.; REIBSTEIN, D. J. *A Dinâmica da Estratégia Competitiva* Wharton School. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FEIGENBAUM, A. V. *Controle da Qualidade Total*. São Paulo: Makron Books, 1994.

FERRO, W. R. *Contribuição ao estudo da implantação da gestão do relacionamento com clientes em bancos sediados no estado de São Paulo*. Universidade de São Paulo, 2003.

GARVIN, D. A. *Gerenciando a Qualidade*. São Paulo: Qualitymark Editora, 1988.

GARVIN, D. A. *Gerenciando a Qualidade: A Visão Estratégica e Competitiva*, Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1992.

JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M. *Controle da Qualidade Handbook*, São Paulo: Mackron, McGraw-Hill, 1991.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. *Administração da Produção*. São Paulo: Editora Saraiva, 1999.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MUHLEMANN, A.; OAKLAND, J.; LOCKYER, K. *Production and operation management*. 6.ed. Pitman. 1992.

POSTHUMA, A. C.; SCHULZ. *Autopeças na encruzilhada: modernização desarticulada e desnacionalização*. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. (org). *De JK a FHC: a reinvenção dos carros*. São Paulo: Scritta, 1997.

RIBEIRO, V. *Gestão da qualidade total em micro e pequenas empresas na cidade de São Carlos*. São Carlos: UNICEP, 2003.

ROBERTI, R. *Consórcio modular de Resende*. 2001. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – UNICEP, São Carlos.

SALERNO, M. S., et al. *Mudanças e persistências no padrão de relações entre montadoras e autopeças no Brasil*. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, nº3, p. 16-28, julho/setembro de 1998.

SHANK; GOVINDARAJAN. *A revolução dos custos*. Tradução de Luiz Orlando Coutinho Lemos, 2 ed. Rio De Janeiro: Campus 1997.

SHIBA, S. *TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

SLACK, N., et al. *Administração da Produção*. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

TADEU, L. R. *A prestação de serviços de logística na indústria automobilística no Brasil: Em busca de alianças estratégicas*. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

TOLEDO, J. C.; CARPINETTI, L.C.R. *Gestão da qualidade na fábrica do futuro*, Apostila DEP/UFSCar, São Carlos, 2000.

TOLEDO, J. C. *Gestão da Qualidade*, Apostila DEP/UFSCar, São Carlos, 1996.

VOLKSWAGEN DO BRASIL LTDA. Disponível na Internet. <<http://www.volkswagen.com.br>>

VOLKSWAGEN DO BRASIL LTDA. Disponível na Intranet. <<http://www.vwbintranet> Site: <http://vwbintranet.imprensa.rp/historia-mundo>>