



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM MARKETING



**A DINÂMICA DOS RELACIONAMENTOS ENTRE OS PARTICIPANTES
ORGANIZACIONAIS DO CONSÓRCIO MODULAR CRIADO PELA VOLKSWAGEN
UM ESTUDO DO PRIMEIRO ANO DE FUNCIONAMENTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de Marketing.

DANIELA CALLEGARO DE MENEZES GERHARDT

ORIENTADOR: PROF. DR. LUIZ ANTONIO SLOGO

PORTO ALEGRE, FEVEREIRO DE 1999

Agradecimentos

Inicialmente gostaria de agradecer às pessoas que permitiram que o meu trabalho fosse realizado dentro da Volkswagen. Sr. Marcos Brito (Relações Públicas da Volkswagen) pela atenção dispensada em todas as vezes em que precisei entrar em contato com ele para programar a minha pesquisa e durante o período de coleta de dados. Sr. Carlos Wagner, Sr. Matos, Sr. Cícero, Sr. Vitório, Sr. Walter, Sr. Joaquin e Sr. Ivo, gerentes respectivamente da Volkswagen, Powertrain, Union Mantem, Remon, Meritor, Maxion e VDO, pela atenção e abertura que me deram durante as entrevistas e Francisco Dantas Júnior, da área de logística da Maxion, pela atenção, receptividade e auxílio no contato com os gerentes dos módulos.

Não posso deixar de agradecer, também, ao meu marido, minha mãe, meu pai e minha irmã pela atenção, paciência e incentivo que me deram durante toda a caminhada de elaboração, realização e conclusão do meu trabalho.

Gostaria, ainda, de agradecer ao meu tio Carlos Callegaro, pelo incentivo e exemplo que me motivaram a seguir a carreira que escolhi. Ao Prof. Luiz Antonio Slongo pela orientação, paciência e, principalmente, pelo conhecimento transmitido. Aos demais familiares, amigos, colegas e professores que com certeza tiveram importância e influência durante todo esse tempo em que cursei o mestrado.

Resumo

O Consórcio Modular desenvolvido pela Volkswagen é uma iniciativa inédita em âmbito mundial, onde o processo produtivo é visto de maneira diferente do tradicional desenvolvido pelas montadoras. Os fornecedores não possuem mais uma postura de entregadores de seus produtos, mas sim, de participantes ativos nas atividades de seus clientes, participando inclusive da montagem e desenvolvimento dos produtos destes.

Este processo mostrou-se como uma área de estudo bastante interessante tanto para o meio empresarial, quanto para o meio acadêmico, principalmente por estar sendo realizado pioneiramente no Brasil e pelo fato do marketing de relacionamento estar sendo bastante difundido e discutido.

Como objetivo de estudo do trabalho ora desenvolvido, optou-se por analisar a dinâmica dos relacionamentos entre os participantes organizacionais do Consórcio Modular no seu primeiro ano de funcionamento. Para tanto, foi realizado um estudo de caso apresentando de maneira descritiva todos os elementos que envolvem o relacionamento entre a Volkswagen e seus fornecedores, destacando os elementos motivadores para ingresso e manutenção deste.

Os estudos de Oliver (1990) e Madhavan et alli (1994), apresentados na revisão da literatura deste trabalho, foram reconhecidos e bastante utilizados na comparação do caso com as teorias estudadas. Além disso a importância do comprometimento e da confiança destacados por Morgan & Hunt (1994) se mostraram elementos fundamentais na manutenção do relacionamento desenvolvido pelas empresas participantes.

Abstract

The *Consórcio Modular* developed by Volkswagen is a unique worldwide initiative, where the productive process is seen in a different way from the standard assemblers. The suppliers no longer assume the posture of delivering their products. They are now active participants of the activities of their clients, by participating in the assembly and development of their products.

Because this process is being held primarily in Brazil, it became a very interesting research area concerning the organizational field as well as academic field. Plus there is the fact that relationship marketing is being largely spread and discussed nowadays.

The objective of this work is to analyze the dynamics of the relationships among the organizational participants of *Consórcio Modular* in its first year. Therefore a case study research was made showing descriptively all the elements that involve the relationship among Volkswagen and its suppliers, highlighting the motivational elements of beginning and maintaining.

The studies shown in the literature revision of this work - Oliver, 1990; Madhavan et alii, 1994 – were recognized and widely used on comparing the case with the studied theories. Moreover the importance of the commitment and trust – Morgan & Hunt, 1994 – were seen as essential elements of the maintenance of the relationship developed by the participant organizations.

Sumário

| | |
|--|-----------|
| Introdução | 10 |
| 1 Delimitação do Tema e Definição do Problema | 12 |
| 1.1 Justificativa da Escolha da Empresa | 14 |
| 2 Objetivos | 18 |
| 2.1 Objetivo Geral | 18 |
| 2.2 Objetivos Específicos | 18 |
| 3 Revisão de Literatura | 19 |
| 3.1 O Mercado Organizacional | 19 |
| 3.1.1 As Compras Organizacionais | 21 |
| 3.1.2 O Processo de Decisão de Compra Organizacional | 24 |
| 3.2 Modelos de Comportamento | 30 |
| 3.3 Os Tipos de Trocas | 31 |
| 3.4 Canais de Marketing | 32 |
| 3.5 Marketing de Relacionamento | 39 |
| 3.5.1 O Surgimento do Marketing de Relacionamento | 39 |
| 3.5.2 As Áreas de Atuação do Marketing de Relacionamento | 46 |
| 3.6. Motivações para Ingressar no Marketing de Relacionamento | 49 |
| 3.7. Principais Referências para o Trabalho | 55 |
| 4 Método | 56 |
| 4.1 Método Escolhido | 57 |
| 4.2 Procedimentos de Coleta | 59 |
| 4.3 Análise dos Dados Coletados | 62 |

| | |
|---|------------|
| 4.4 Limitações da Pesquisa | 63 |
| 5 Descrição do Caso | 65 |
| Considerações Finais | 74 |
| Levantamento de Hipóteses | 77 |
| Bibliografia | 79 |
| Anexos | 83 |
| Anexo 1 | 83 |
| Anexo 2 | 84 |
| Anexo 3 | 85 |
| Entrevista com Sr.Joaquim – Gerente da Maxion | 85 |
| Anexo 4 | 89 |
| Entrevista com Sr Walter – Gerente da Meritor | 89 |
| Anexo 5 | 90 |
| Entrevista com Sr.Matos – Gerente da Powertrain | 90 |
| Anexo 6 | 94 |
| Entrevista com Sr.Vitório – Gerente da Remon | 94 |
| Anexo7 | 100 |
| Entrevista com Sr. Cícero – Gerente da Union | 100 |
| Anexo 8 | 105 |
| Entrevista com Sr. Ivo– Gerente da VDO | 105 |
| Anexo 9 | 106 |
| Entrevista com Sr.Carlos Wagner – Gerente da Volkswagen | 106 |

Lista de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Comparação entre as Abordagens de Administração Tradicional e de Cadeia de Fornecimento..... | 35 |
| Tabela 2 – Comparação entre Pesquisa Qualitativa e Pesquisa Quantitativa..... | 56 |

Lista de Quadros

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – O Modelo Buygrid..... | 28 |
| Quadro 2 – Seis Fontes de Evidência: forças e fraquezas..... | 60 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Consórcio Modular..... | 15 |
| Figura 2 – O Processo de Decisão do Cliente Organizacional..... | 26 |
| Figura 3 – O Modelo KMV..... | 46 |

Introdução

Com a invasão de idéias sobre a globalização dos mercados e o acirramento da competição entre as organizações, passaram a surgir novos conceitos e estratégias que têm condições de auxiliar na manutenção dos mercados existentes e na exploração de novos.

Situações de incertezas e de turbulências vividas no mercado pelas empresas de um modo geral, levaram as mesmas a procurarem alternativas que permitissem uma continuação de seu desenvolvimento a partir de iniciativas onde os clientes estão bastante envolvidos.

O marketing de relacionamento surgiu em meio a essa nova situação de mercado com o objetivo de explorar as vantagens percebidas pelas partes envolvidas nas transações, de maneira que as mesmas sintam a necessidade de se manterem nesta relação.

No Brasil, as iniciativas em busca de relacionamentos são vistas de maneira heterogênea, sendo desenvolvida de acordo com que cada organização compreenda ser a mais adequada para o seu caso. Muitas vezes, as ações tomadas nesta direção não são nem mesmo reconhecidas como marketing de relacionamento por pura desinformação do empresariado brasileiro.

Ao mesmo tempo, os estudos acadêmicos atuais, nesta área, ainda são em número reduzido no Brasil, sendo que as pesquisas existentes não possuem ainda resultados conclusivos sobre a aplicação do marketing de relacionamento no país. Pode-se dizer que a pesquisa, entre nós, na área de marketing de relacionamento ainda se encontra em fase embrionária.

Entender o que está acontecendo nestas organizações é um meio para que se defina um consenso geral sobre o que deve ser o marketing de relacionamento e o que faz com que sua aplicação seja considerada.

Este trabalho se propõe a apresentar um caso de aplicação de estratégia de marketing de relacionamento que está sendo difundido para o mundo inteiro.

Para uma melhor organização e orientação, este trabalho será dividido em cinco seções, a saber: delimitação do tema e definição do problema, objetivos, revisão de literatura, método e cronograma.

1 Delimitação do Tema e Definição do Problema

As organizações estão percebendo, a partir da globalização dos mercados, a necessidade de se unirem para atender de maneira mais adequada os seus clientes, tanto organizacionais quanto finais.

Arnt (1979), Webster (1992) e Moore (1996) têm mostrado a nova tendência das organizações de se unirem em relacionamentos com organizações que as complementem de alguma maneira, para que seja possível o desenvolvimento de novos mercados, a expansão de mercados já existentes ou o desenvolvimento de processos de compra e venda que facilitem as funções internas da empresa.

O marketing de relacionamento tem representado para diversos autores uma mudança de paradigma. Ele é a parte do desenvolvimento do paradigma da rede que reconhece que a competição global ocorre entre redes de firmas (Kotler, 1991; Parvatiyar, Sheth & Whittington, 1992 apud Morgan & Hunt, 1994). Outros autores, ainda, consideram que ele faz parte de súbitas mudanças ocorridas nas últimas duas décadas, que representaram uma reformulação do campo, tanto nos conceitos quanto na prática de marketing (Webster, 1992).

Por ser um assunto considerado ainda novo, percebe-se que são muitas, e de certa maneira diferentes, as definições elaboradas pelos autores e pesquisadores da área. Berry e Parasuraman (apud Moore, 1996) definem o marketing de relacionamento como “atraindo, desenvolvendo e retendo as relações com os clientes” focalizando, portanto o consumidor final. Já Mowen (1995) diz que o marketing de relacionamento pode ser definido como “uma tentativa evidente dos parceiros de troca em construir uma associação de longo prazo, onde ocorrem cooperações propostas e dependência mútua e são desenvolvidos limites sociais e estruturais”. Ou seja, quando há um relacionamento, tanto os ganhos

quanto as perdas nas operações de negócio são, de certa maneira, divididos. Este conceito, ao contrário de Berry e Parasuraman, (apud Moore, 1996) focaliza as relações com o comprador organizacional.

Entre as organizações, a novidade também se mostra presente. Estratégias de relacionamentos estão sendo desenvolvidas das mais diferentes formas buscando objetivos diversos.

No setor automobilístico, mais precisamente entre as montadoras, uma nova forma de relação de fornecimento tem sido desenvolvida na linha de montagem. A montadora Volkswagen, divisão caminhões, uniu no seu espaço físico diversos fornecedores de cada fase da linha de montagem e desenvolveu um tipo de produção onde os próprios fornecedores participam da linha de produção. Esta idéia inovadora é chamada de Consórcio Modular (Gazeta Mercantil, 1995) e está sendo levada para fábricas da Volkswagen em outros países, bem como para outras montadoras, como por exemplo a General Motors - GM que está sendo construída em Gravataí no Rio Grande do Sul.

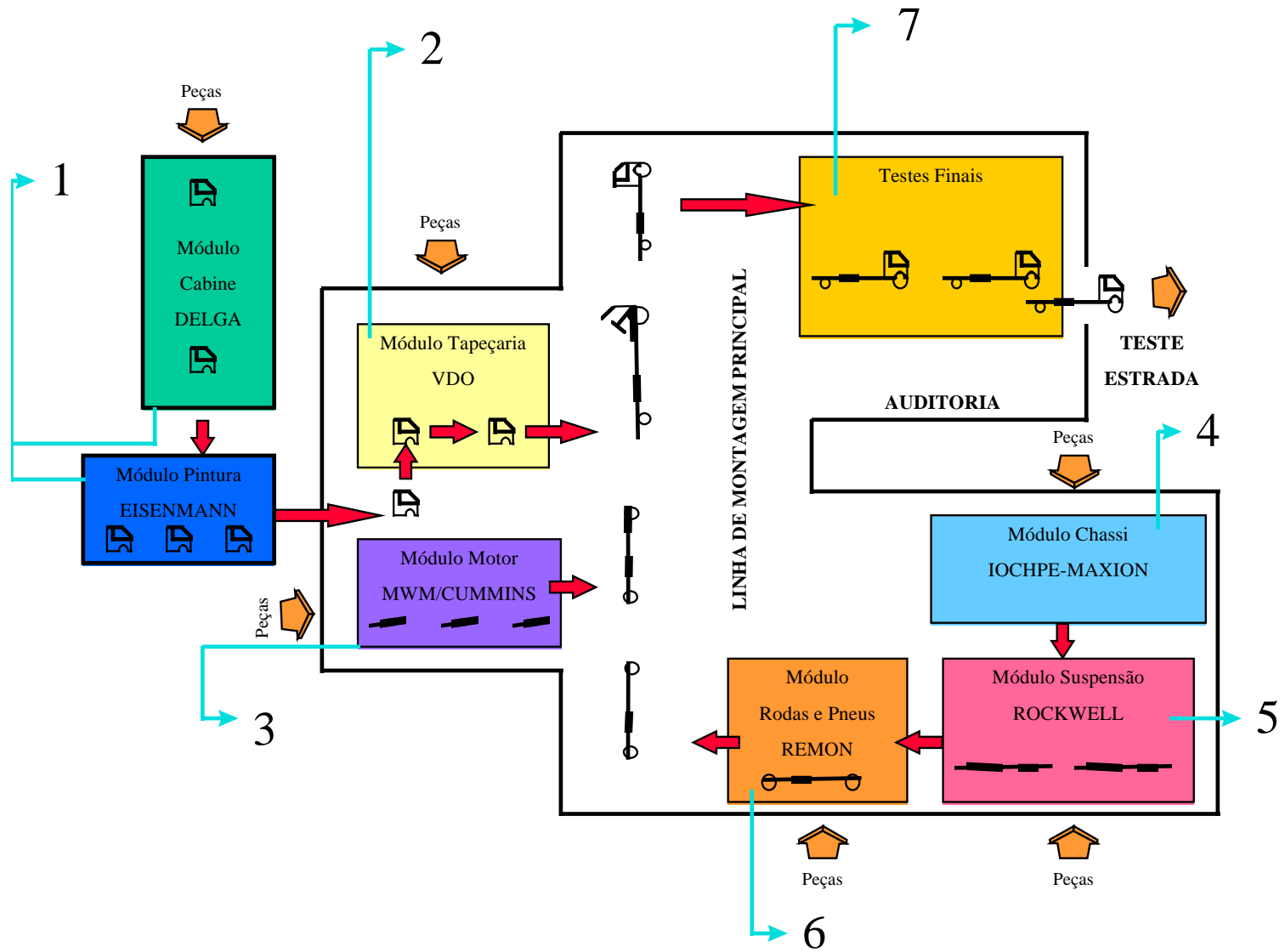
Segundo Morgan & Hunt (1994), este tipo de relacionamento exige um comprometimento muito grande entre as partes envolvidas, e a sua manutenção depende de uma confiança mútua. Portanto, os objetivos das organizações devem ser bem claros e realistas, e elas devem buscar atendê-los considerando os objetivos das organizações parceiras.

Este trabalho busca responder uma questão que atinge os relacionamentos de maneira direta, em especial, o desenvolvido pela Volkswagen e seus fornecedores. **Qual é a dinâmica dos relacionamentos entre os participantes organizacionais do Consórcio Modular dentro do primeiro ano de seu funcionamento?**

1.1 Justificativa da Escolha da Empresa

A montadora Volkswagen adotou, na sua nova fábrica de ônibus e caminhões, situada em Resende/Rio de Janeiro, um novo sistema de produção, onde os fornecedores foram integrados à linha de montagem dentro das instalações da montadora (Distribuição, 1996).

Este novo sistema denominado Consórcio Modular, consiste na transferência de um pequeno número de fornecedores, de primeira linha, para a maior parte das operações de montagem que antes eram de responsabilidade da montadora. A Figura 1 apresenta como funciona o Consórcio Modular. Os fornecedores envolvidos são grandes empresas reconhecidas no meio, tais como: Cummins e MWM em motores, Iochope-Maxion em chassis, Rockwell em eixos e suspensão, Delga em armação de cabines, Caresse em pinturas, Remon em rodas e pneus e VDO em tapeçaria.



Fonte: Distribuição, 1996.

Figura 1 - Consórcio Modular

Legenda:

1. A cabine será montada em Resende e pintada por um sistema de pintura que utiliza gás natural no processo de estufa e secagem
2. A cabine chega pintada. Neste módulo, são montados bancos, painel de instrumentos, revestimento interno e vidros chicote elétrico e outros componentes. Completada, a cabine é montada sobre o chassi.
3. Aqui se dá o *dress up*, a montagem final do motor, já com óleo. São montados as embreagens, a caixa de mudanças e seu comando, motor de partida, alternador, sistema de direção hidráulica e tubos de escapamento e freios.
4. O chassi chega rebitado e pintado. Aqui são montados o sistema de freios, o chicote elétrico, linhas de combustível (incluindo tanque de abastecimento), linha de transmissão e caixa de direção.
5. Montam-se os eixos, as molas, os amortecedores e as barras, formando os kits de suspensão traseira e dianteira. É também ligado o sistema de direção e instalado os pneus e rodas.
6. Montagem de rodas e pneus, pressurização e balanceamento. Neste ponto, o chassi desce da monovia aérea e passa para a esteira rolante da linha final de montagem.
7. No final da montagem, liga-se o motor, e o veículo é avaliado quanto ao seu funcionamento no teste de rolo (dinamômetro de chassi). Em seguida, são verificados o sistema de freios, regulagem de faróis e, após teste de rodagem, a estanqueidade da cabine. O veículo então trafega em pista especial, com diferentes tipos de piso, para avaliar ruídos e comportamento dinâmico, simulando as condições reais de utilização.

A Volkswagen exige do fornecedor, portanto, a sua presença física direta na fábrica e uma maior participação na fase de desenvolvimento de novos produtos e processos.

Além de reduzir custos, a montadora pode se concentrar mais em eficiência e nas atividades de logística, marketing, engenharia, desenvolvimento de produto, garantia e atendimento pós-venda ao cliente (Folha de São Paulo, 1995; Distribuição, 1996).

Esta participação ativa do fornecedor possibilita que seja produzido um caminhão a cada dez minutos, quando a empresa está funcionando com sua capacidade total (Distribuição, 1996).

Tal iniciativa apresenta um caráter de ineditismo e inovação, considerando que não há modelos semelhantes a este em plantas estrangeiras ou na indústria nacional (Folha de São Paulo, 1995). Adicionando-se a isto, a magnitude dos investimentos realizados nesta nova fábrica, em torno de US\$ 250 milhões, e a crença de seus criadores de que este novo processo representa “a terceira revolução industrial”, percebe-se que este assunto se mostra bastante importante e torna-se um campo bastante fértil para estudos sobre este novo tema que é o marketing de relacionamento, muito bem caracterizado neste sistema.

2 Objetivos

2.1 Objetivo Geral

Analisar a dinâmica dos relacionamentos entre os participantes organizacionais do Consórcio Modular no primeiro ano de seu funcionamento.

2.2 Objetivos Específicos

- levantar os elementos motivadores para ingresso e manutenção do relacionamento para as organizações fornecedoras
- levantar os elementos motivadores para ingresso e manutenção do relacionamento para a Volkswagen

3 Revisão de Literatura

O marketing de relacionamento é uma área do marketing bastante rica em conceitos e pode ser aplicado tanto no mercado organizacional, quanto junto aos consumidores finais. Para efeito deste trabalho, optou-se por estudar o marketing de relacionamento no mercado organizacional e, por isso, faz-se necessário uma maior compreensão sobre este mercado.

3.1 O Mercado Organizacional

Os mercados organizacionais são compostos por todas as organizações (compradores organizacionais) que adquirem bens e serviços para utilizar na produção de novos produtos ou serviços que serão vendidos, alugados ou fornecidos para outros (Kotler, 1994). Estes se diferenciam dos mercados de consumidores finais devido a algumas características que são próprias e se aplicam a todos os seus agentes. Kotler (1994) apresentou as seguintes características diferenciadoras:

- 1. poucos compradores:** os profissionais de marketing industrial trabalham com poucos consumidores, o que faz com que estes, na sua maioria, sejam muito importantes;
- 2. grandes compradores:** muitos mercados organizacionais são caracterizados por uma grande concentração de participação de vendas para um único cliente. Poucos grandes consumidores realizam a maioria das compras;
- 3. relacionamento próximo entre fornecedores e clientes:** devido ao reduzido número de clientes e à importância e poder de cada um nas compras, verifica-se o desenvolvimento de relacionamentos bastante próximos entre o cliente e fornecedor;
- 4. compradores concentrados geograficamente:** na maioria dos mercados, os fornecedores atendem a clientes que se situam nas mesmas áreas geográficas,

isto devido à redução dos custos de vendas e da possibilidade de acompanhar as mudanças das necessidades do mercado;

5. **demanda derivada:** a demanda dos bens de produção está muito ligada à demanda dos bens de consumo. Se esses apresentam alta demanda, todos os intermediários comprarão o suficiente para supri-la, mas se a demanda diminuir, diminuem também as transações no mercado organizacional, a fim de se chegar ao equilíbrio com os consumidores finais;
6. **demanda inelástica:** considerando que as compras organizacionais são realizadas para suprir o consumo final, diferenciações de preço não farão com que estes agentes comprem mais ou menos matéria-prima ou produtos do que o necessário para a produção;
7. **demanda flutuante:** a demanda de bens para as compras organizacionais não varia da mesma forma que os bens de consumo final, mas estão diretamente ligados a estes. Caso caia o consumo final, a organização também consumirá menos. Possivelmente essa redução terá proporções maiores;
8. **compras profissionais:** os compradores organizacionais são especialistas nas compras que fazem para a empresa e esta procura treiná-los e aumentar seus conhecimentos sobre determinado produto. Portanto, é necessário que os fornecedores apresentem o maior número de dados técnicos possíveis para vender o seu produto;
9. **compra muito influenciada:** a compra organizacional é bastante influenciada pelas diversas pessoas que estão envolvidas com o produto ou serviço a ser comprado e que possuem conhecimentos técnicos sobre o mesmo.

Além das características acima citadas, o mercado organizacional apresenta diversos tipos de compradores, que podem ser classificados em cinco amplas categorias: fabricantes, atacadistas, varejistas, governo e instituições sem fins lucrativos. Estes possuem diversas características de acordo com a Classificação Industrial Padrão (SIC), uma fonte americana de informações sobre os clientes organizacionais dos EUA e estrangeiros (Evans & Berman, 1995).

Os **fabricantes**, segundo Evans & Berman (1995), compram uma variedade de bens e serviços como: matéria-prima, equipamentos, maquinários e serviços de entrega, para produzir novos produtos e revendê-los para outros clientes, geralmente **atacadistas**. Estes, por sua vez, compram os produtos para revender para clientes organizacionais, varejistas ou outros atacadistas, não necessitando, no entanto, prender-se a uma determinada área geográfica, devido a sua capacidade de distribuição. As vendas para consumidores finais, apesar de existirem, são muito poucas e não representam o principal objetivo de venda dos atacados. Os **varejistas** compram os produtos ou serviços para revendê-los aos consumidores finais. Geralmente, eles obtêm os bens e serviços dos fabricantes e dos atacadistas. Os varejistas, ao contrário dos atacadistas, possuem uma certa restrição de áreas, por causa da necessidade de se ter estabelecido um ponto de vendas para os consumidores finais.

O **governo** consome bens e serviços de acordo com seus deveres e responsabilidades. Este compra grandes quantidades de bens e serviços para atender suas necessidades e, geralmente, os produtos comprados são também direcionados para o consumo final. Muitas empresas sobrevivem devido às vendas realizadas ao governo, que exigem diversos requisitos e experiências anteriores de fornecimento.

As **instituições sem fins lucrativos** compram produtos e serviços para uso próprio do dia-a-dia e também para serem revendidos e gerarem receita adicional para cobrir os custos. Pode-se citar entre as organizações sem fins lucrativos: serviços de saúde; serviços educacionais; serviços sociais, galerias de arte, etc.

3.1.2 As Compras Organizacionais

A compra organizacional possui uma grande importância para a empresa, devido a suas características de compras em grande volume de bens e de capital. Conseqüentemente, como já foi dito anteriormente, o número de pessoas envolvidas no processo é bastante grande e cada uma possui um grau de influência distinto. Este conjunto de pessoas que tomam a decisão de compra são geralmente chamados de centro de compra (Kotler, 1994; McCarthy & Perreault, 1994 e Bonoma apud Dolan, 1995).

Os centros de compra são, para Webster & Wind (apud Kotler, 1994), “todos aqueles indivíduos e grupos que participam do processo de decisão de compra e que compartilham de algumas metas e riscos inerentes às decisões” Já para McCarthy & Berman (1994) “os centros de compra são todas as pessoas que participam ou influenciam uma compra”. Bonoma (apud Dolan, 1995) diz que o centro é composto por pessoas que formam um conjunto de funções que são assumidas no momento de decisão da compra. Estes mesmos autores apresentam modelos de centros de compra divergindo, de certo modo, nos papéis dos participantes do processo, mas concordam com sua dinâmica.

Kotler (1994), que utiliza a classificação definida por Webster & Wind (1972), apresenta seis papéis no processo de decisão: usuários, influenciadores, decisores, aprovadores, compradores e *gatekeepers*. McCarthy & Berman (1994) definem cinco atores no processo: compradores, usuários, *gatekeepers*, decisores e influenciadores. Já Bonoma (apud Dolan, 1995), assim como Kotler, apresenta seis papéis classificando-os como: iniciadores, decisores, influenciadores, compradores, filtros e usuários.

Considerando que, independente dos nomes dados, as atribuições e os papéis desempenhados são os mesmos, será feita apenas uma caracterização dos centros de compra, reunindo contribuições dos três autores:

- 1. iniciadores:** quem reconhece que algum dos problemas da companhia pode ser solucionado ou evitado, comprando um produto ou serviço;
- 2. usuário:** quem utilizará o produto a ser comprado. Para Kotler (1994), o usuário será também o iniciador do processo;
- 3. influenciadores:** são as pessoas que decidem se deve ser e o que deve ser comprado, bem como as especificações e informações necessárias para a compra. O número de influenciadores difere de acordo com a importância da compra (quantidade e dinheiro envolvidos);
- 4. decisores:** são os indivíduos que têm o poder de selecionar e aprovar os fornecedores;
- 5. aprovadores:** são as pessoas que autorizam as ações propostas pelos decisores e compradores;

6. **filtros:** são as pessoas que determinam quais fornecedores terão a oportunidade de vender o produto desejado,
7. **gatekeepers:** são as pessoas que detêm as informações sobre fornecedores, vendas, etc, e escolhem para quem e quando devem divulgá-las.
8. **compradores:** são as pessoas que possuem a autoridade formal para realizar a compra do produto.

Qualquer tipo de compra, independente da suas dimensão, é feita a partir de um centro de compra. Algumas vezes, o centro envolve um elevado número de pessoas, e, outras vezes, a mesma pessoa pode desempenhar todos os papéis, depende da situação e dos bens a serem comprados (Bonoma apud Dolan, 1995).

O tipo de situação em que se encontra a compra, influencia diretamente no processo de compra e no número de pessoas envolvidas. Deste modo, o processo pode ser classificado de três maneiras (Kotler, 1994; Mowen, 1995; Evans & Berman, 1995; e McCarthy & Berman, 1994).

Uma primeira situação de compra é a **recompra direta**, que é a compra de rotina realizada anteriormente e, portanto, sem a percepção de riscos (Evans & Berman, 1995) e sem a necessidade de novas informações. A escolha dos fornecedores é feita a partir de uma lista previamente aprovada através de experiências satisfatórias com estes (Kotler, 1994). Muitas vezes, as organizações criam procedimentos de compra a serem seguidos pelos compradores, sem a necessidade de maiores envolvimento ou decisões (Mowen, 1995).

A **recompra modificada** ocorre quando o produto a ser comprado é de preço médio e de compra infrequente (Evans & Berman, 1995). Ela é um meio termo entre a recompra direta e a compra nova (McCarthy & Perrault, 1994) e é mais comum nos momentos em que a organização deseja mudar as especificações do produto, preço, entrega, etc (Kotler, 1994), ou quando a empresa reconhece que obterá maiores benefícios se reavaliar as alternativas de compra (Mowen, 1995). O número de participantes

envolvidos na decisão é maior que o da recompra direta e os fornecedores, segundo Mowen (1995), fazem esforços de venda pessoal junto aos compradores para influenciar no processo de compra.

A **compra nova** envolve um grande número de participantes, devido a sua característica de compra de produtos a qual a organização não tem experiência e, portanto, o grau de risco percebido é bastante alto (Evans & Berman, 1995). A compra nova acontece, geralmente, quando a organização percebe uma nova necessidade e exige um alto nível de informação sobre esse novo produto (McCarthy & Berman, 1994). Segundo Ozanne & Churchill (apud Kotler, 1994), a compra nova passa por cinco estágios: consciência (ou reconhecimento), interesse, avaliação, teste e adoção.

3.1.2 O Processo de Decisão de Compra Organizacional

Os compradores organizacionais possuem, em geral, um padrão de comportamento de compra, composto por diversas fases, que vão desde o reconhecimento da necessidade, até a efetivação da compra.

Evans & Berman (1995) propõem um modelo de processo de decisão do cliente organizacional, apresentado na Figura 2, baseado em quatro componentes: expectativas, processo de compra, resolução de conflitos e fatores situacionais.

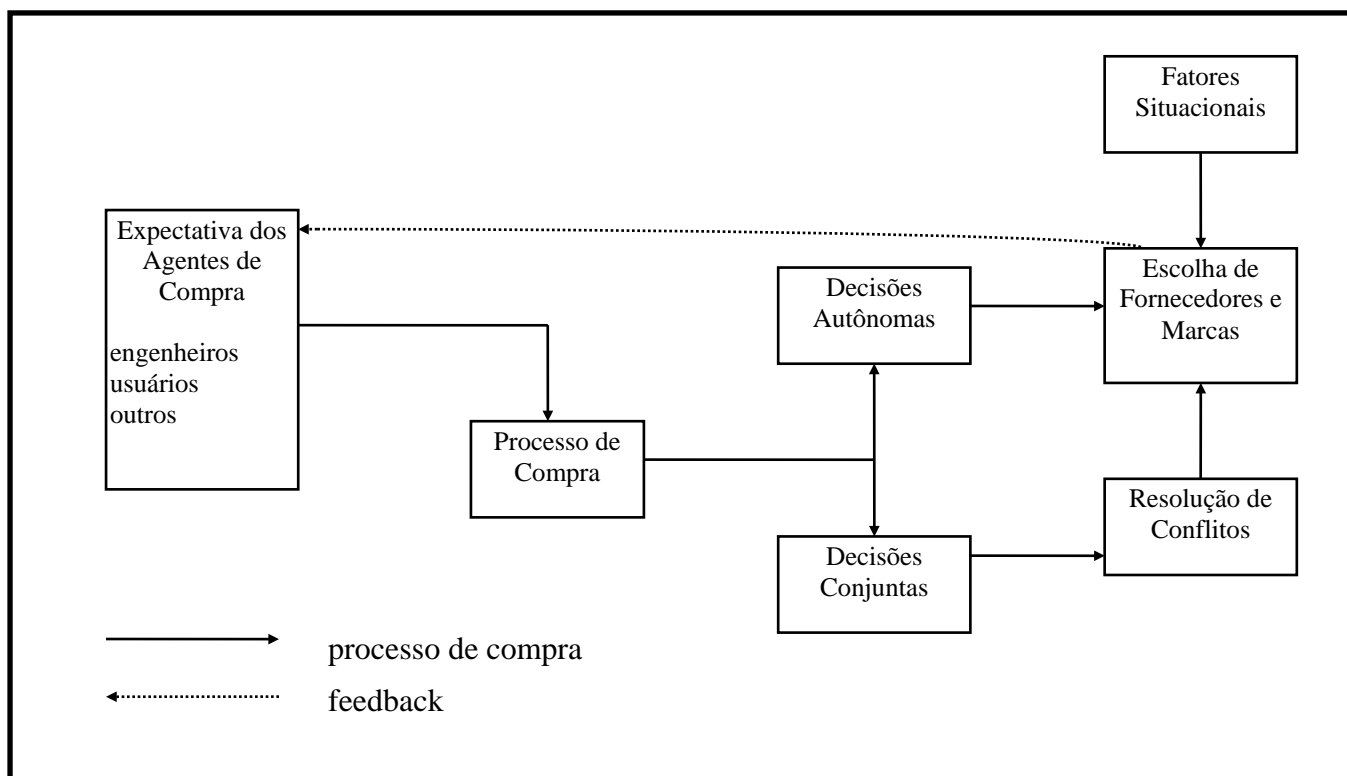
As **expectativas** são o “potencial percebido de alternativas de fornecedores e marcas para satisfazer objetivos explícitos e implícitos” (Evans & Berman, 1995). Elas têm como base as informações, percepções e experiências da empresa com compras anteriores com relação à qualidade, à confiança e aos demais atributos considerados importantes.

É no **processo de compra** que são buscadas informações necessárias, são feitas avaliações das alternativas de fornecedores e são resolvidos os conflitos entre os representantes da compra. A decisão de compra, segundo Evans & Berman (1995), pode

ser feita de modo autônomo ou em conjunto e é baseada em fatores específicos do produto ou da companhia. Os fatores de compra específicos do produto são risco percebido, frequência de compra e tempo disponível. As decisões autônomas sobre este tipo de fator são realizadas quando o risco percebido é baixo; a compra do produto é rotineira, e a pressão, em relação ao tempo, é grande. Já as decisões em conjunto são necessárias quando o risco envolvido é alto; a compra é realizada raramente, e a pressão do tempo é pequena. Os fatores específicos da companhia são: a orientação básica da organização e a dimensão e nível da centralização na tomada de decisão. As decisões autônomas, nesse caso, são necessárias quando a orientação para tecnologia ou produto é alta; as organizações são pequenas, e a centralização é grande. Ao contrário, as decisões em conjunto são realizadas quando a orientação para o produto ou tecnologia é baixa, a organização é grande e a tomada de decisão é pouco centralizada.

A **resolução de conflitos**, geralmente, é necessária quando as decisões são tomadas em conjunto, o que pode acarretar conflitos derivados de diferentes *backgrounds e* perspectivas dos agentes de compra, usuários e demais empregados, necessitando, portanto, de um orientador na tomada de decisão. Evans & Berman (1995) propõem quatro maneiras de solução de conflitos: a **solução de problemas**, que consiste em adquirir o maior número de informações possíveis antes de tomar a decisão; a **persuasão**, que possibilita que cada envolvido na compra dê sua opinião sobre o produto e marca; a **barganha**, onde são feitas "trocas de favores". Numa compra, aceita-se o que um quer; no entanto, em outra compra, prevalecerá o desejo do outro; e, por fim, a **politicagem**, onde os envolvidos na compra buscam o apoio junto a pessoas de fora do grupo, procurando legitimar sua **escolha**.

FIGURA 2 - O Processo de Decisão do Cliente Organizacional



Fonte: Evans & Berman, 1995.

Os **fatores situacionais** têm o poder de interferir no processo de decisão de compra, interrompendo a compra ou a escolha de fornecedores. Entre estes fatores pode-se citar: condições econômicas temporárias, paradas internas (quebra de maquinário) e outros eventos relacionados à produção. Kotler (1994) complementa esses fatores ao apresentar as principais influências nas compras organizacionais. Entre estas influências são citados como mais importantes os fatores econômicos e fatores pessoais. Webster & Wind (apud Kotler, 1994) classificam estes fatores em quatro grupos situacionais: **fatores ambientais**, como a economia (nível de demanda primária, perspectivas econômicas e taxas de juros), desenvolvimento tecnológico, político e competitivo; **fatores organizacionais** como os objetivos, políticas, procedimentos, estruturas e sistemas organizacionais; **fatores interpessoais**, que são relacionados ao centro de compra envolvendo os diversos participantes do centro com seus diferentes interesses, autoridades, persuasão; e **fatores**

individuais que são a motivação, a percepção e as preferências pessoais dos envolvidos na compra.

Depois do processo de decisão, quando a compra já foi realizada e o produto experimentado, o nível de satisfação com a aquisição é retomado para os que nesta se envolvem, sendo as informações guardadas para uso futuro. Esse processo foi chamado por Evans & Berman (1995) de **compra e retorno**.

Robinson et alli (apud Kotler, 1994) afirmam que o processo de compra industrial possui oito estágios chamados *buyphases* (fases da compra), que são, na sua maioria, aplicados para as compras novas, mas alguns deles são adequados para a recompra modificada e a recompra direta. O modelo desenvolvido por Patrick J. Robinson, Charles W. Faris e Yoram Wind (1967), relaciona estágios do processo com a situação de compra e é chamado de *buygrid framework* (Kotler, 1994). O Quadro 1, a seguir, apresenta o modelo proposto.

O primeiro estágio apresentado pelo modelo é o de **reconhecimento do problema**, que representa o início do processo, onde alguém na companhia reconhece que um problema pode ser sanado através da aquisição de um bem ou serviço. O desenvolvimento de um novo produto, a quebra de maquinário e a oportunidade de obter preços mais baixos são alguns dos eventos que podem levar ao reconhecimento de um problema.

Depois de reconhecido o problema, passa-se para o segundo estágio do processo, a **descrição das necessidades gerais**, que é a listagem das características e quantidades dos itens necessitados. Geralmente, este estágio é desenvolvido juntamente com pessoas das áreas relacionadas ao produto, onde são definidos atributos desejados como durabilidade, preço e confiança.

Quadro 1 - O Modelo Buygrid

| | | SITUAÇÃO DE COMPRA | | |
|--------------------------------|--------------------------------------|--------------------|------------------------|--------------------|
| | | compra nova | recompra modificada | recompra direta |
| FASES DA COMPRA | 1. reconhecimento do problema | sim | talvez | não |
| | 2. descrição das necessidades gerais | sim | talvez | não |
| | 3. especificação do produto | sim | sim | sim |
| | 4. procura de fornecedores | sim | talvez | não |
| | 5. solicitação de proposta | sim | talvez | não |
| | 6. seleção de fornecedores | sim | talvez | não |
| | 7. especificação da rotina de ordem | sim | talvez | não |
| | 8. avaliação do desempenho | sim | sim | sim |

Fonte: Robinson et al. apud Kotler, 1994.

Após as características gerais, são definidas as **especificações do produto**, a partir de uma análise de valor de produto, que é uma abordagem de redução de custos através do estudo de componentes do produto, buscando identificar a possibilidade de redesenho, padronização ou a utilização de um método de produção mais barato.

A **procura de fornecedores** é feita através de listas existentes e já experimentadas pela empresa, por recomendações de outras organizações, ou até mesmo por esforços de comunicação partidos dos fornecedores. Após a confecção de uma lista de fornecedores adequados é feita uma **solicitação de proposta**. Este é o estágio onde a empresa buscará obter as informações necessárias sobre o produto e a qualidade oferecida. Após o recebimento das propostas, a empresa faz a **seleção dos fornecedores**, confrontando estas com os atributos preestabelecidos pelo centro de compra, que é também quem decidirá o número de fornecedores necessários para o suprimento desejado.

O sétimo estágio é a **especificação da rotina de ordem**, que é realizada junto ao(s) fornecedor(es) selecionado(s), definindo especificações técnicas, quantidades necessárias, tempo de entrega esperado, política de retorno, garantias, etc. Neste estágio podem ser desenvolvidos relacionamentos entre a empresa demandadora e as ofertantes, caso haja o interesse.

O estágio de **avaliação de desempenho** é realizado através de pesquisas junto aos consumidores finais dos produtos desenvolvidos, ou a partir de critérios estabelecidos pela empresa.

Assim como Kotler, McCarthy e Perreault (1994) descrevem quatro abordagens utilizadas pelos compradores organizacionais para avaliar e comprar um produto: inspeção, amostragem, descrição e contratos negociados.

- 1. compra por inspeção:** é feita observando-se todos os itens a serem adquiridos. Esta abordagem é aplicada para produtos que não são padronizados e requerem um exame mais cuidadoso.
- 2. compra por amostragem:** é realizada em produtos mais padronizados que possibilitam uma análise de parte da compra em potencial.
- 3. compra por descrição (especificação):** é a aquisição de um produto desenvolvido a partir de descrição escrita ou verbal. Essa abordagem é aconselhável quando a qualidade pode ser garantida e há uma confiança mútua entre compradores e vendedores. Esse tipo de compra possibilita a redução de custos de compra.
- 4. compra por contrato negociado:** é a realização de um contrato onde se permite que as especificações do produto possam ser modificadas durante o processo, de acordo com as necessidades da empresa contratante. Os custos desse tipo de compra são acertados superficialmente no início do processo e podem ser modificados até a entrega do produto. Para uma maior segurança e qualidade, é aconselhável que se desenvolva uma lealdade com certos fornecedores.

3.2 Modelos de Comportamento

Os comportamentos de compra foram objeto de estudo para Jackson (1985a). A autora os colocou em um espectro, onde os extremos são modelos de comportamentos antagônicos. Estes modelos são de grande valia no auxílio às organizações, para que se compreendam o comprometimento e o comportamento de compra de seus clientes.

O primeiro modelo é chamado de *Lost-for-Good*. Este apresenta o cliente completamente comprometido com seu fornecedor e totalmente perdido para outros fornecedores em potencial. Já o segundo modelo, o *Always-a-Share*, apresenta o cliente mantendo um relacionamento duradouro, mas com uma intensidade menor do que o primeiro.

As empresas que apresentam um comportamento que se identifica com o modelo *lost-for-good*, demonstram um comprometimento muito grande com o vendedor. As compras realizadas são repetidas e há a intenção de manter somente um fornecedor. Por isso, os custos de mudanças são muito altos, e as mudanças são traumáticas, o que faz com que as empresas tenham interesse em manter um relacionamento duradouro. Apesar desse comprometimento, o relacionamento pode ter um fim, caso a empresa cliente considere mais vantajoso terminar com a associação e incorrer nos custos de mudanças, em vez de manter o relacionamento. Nestes casos, para o fornecedor, será quase impossível, ou muito dispendioso, retomar este cliente (Jackson, 1985).

Entre as empresas que estão incluídas no modelo *always-a-share*, comportamento de compra é bastante diferenciado do primeiro grupo. Neste caso, as empresas clientes fazem compras repetidas de algumas categorias de produtos, buscando comparar atributos de diversos fornecedores para escolher com quem será realizada a compra. Portanto, uma única empresa pode dividir suas compras entre diversas empresas e uma redução nas vendas de um fornecedor não significa necessariamente que o cliente está perdido (Jackson, 1985).

Considerando que estes dois modelos estão colocados dentro de um espectro, as empresas não precisam, necessariamente, se posicionar em um ou outro modelo; elas estão distribuídas ao longo do espectro, apresentando características particulares (Jackson, 1985). O importante para o fornecedor, portanto, é reconhecer onde seus clientes estão localizados para definir a vantagem ou não de manter um relacionamento.

3.3 Os Tipos de Trocas

Os tipos de trocas são muito considerados por alguns autores, quando pretendem apresentar modelos ou discorrer sobre esse assunto (Frazier, Spekman & O'Neal, 1988; Dwyer, Schurr & Oh, 1987).

Dwyer et alli (1987), ao apresentar o desenvolvimento de relacionamento entre comprador e vendedor, apresenta dois tipos de relacionamentos de trocas inter-firmas: as trocas discretas e as trocas relacionais. Do mesmo modo, Frazier et alli (1988) discorrem sobre estes dois tipos de trocas sugerindo mais um tipo: as trocas do *just-in-time*.

As trocas discretas referem-se a uma relação superficial entre os compradores e vendedores. Segundo Macneil (apud Dwyer et alli, 1987), “a origem da transação discreta é manifestada pelo dinheiro de um lado e *comodities* de fácil mensuração de outro”. Ou seja, não há o envolvimento de elementos relacionais durante o processo de troca (Dwyer et alli, 1987).

Chamando de trocas de mercado, Frazier et alli (1988) apresentam as trocas discretas ocorrendo quando os OEMs (Original Equipment Manufacturers) compram basicamente a partir de preço, utilizando várias fontes de fornecimento e mudando freqüentemente de fornecedor. Nestes casos, as trocas de informações são limitadas a assuntos diretamente

ligados à compra. Este tipo de troca equivale ao modelo de comportamento *always-a-share* de Jackson (1985), já citado anteriormente.

As trocas relacionais envolvem o compartilhamento de valores e metas e há uma grande interdependência entre os envolvidos. De acordo com Dwyer et alli (1987), as trocas relacionais começam quando “o comprador paga com cheque ou o vendedor agenda a entrega para a semana que vem”. A comunicação neste caso é freqüente entre o comprador e o vendedor, apesar de o primeiro não precisar necessariamente manter somente um fornecedor (Frazier et alli, 1988). O comportamento *lost-for-good* de Jackson (1985) é bastante adequado a este tipo de troca.

3.4 Canais de Marketing

Como já foi dito anteriormente, os comportamentos de compra e as trocas entre organizações se dão dentro de um canal constituído por diversas organizações que têm como função transformar insumos em produtos acabados e levá-los ao consumidor final, agregando valor nesse processo.

Na história, encontra-se a idéia sempre presente de canal de marketing desde a época em que se percebeu a necessidade da existência de pessoas que intermediassem a troca de produtos feitas entre os produtores para que fossem consumidos (Alderson, 1954; Bowersox, 1986; Stern et alli, 1996).

Nas culturas primitivas, os produtores produziam seus bens e a parte excedente (não consumida pela família) era trocada com outros produtores de outros bens que se encontravam na mesma situação. Em mercados centralizados, essas relações de trocas eram facilitadas pela concentração dos negócios em um único local (Alderson, 1954). No entanto, as relações de trocas existentes entre os produtores, fora desse local comum (mercados descentralizados), tornavam-se bastante difíceis, devido ao problema que os produtores percebiam, de se deslocar a cada produtor que possuía o bem que interessava e

propor a troca. Neste momento, surgiu o papel do intermediário que permitiu que esse esforço do produtor fosse reduzido, fazendo as ligações entre os produtores (Bowersox, 1986), aumentando, ao mesmo tempo, a eficiência do processo de troca (Alderson, 1954).

A facilidade na troca se dá, devido ao fato de os intermediários oferecerem três utilidades: de posse, de tempo e de local (Alderson, 1954). A utilidade de posse refere-se ao fato de o intermediário reter uma parte da quantidade do produto a ser negociado como forma de pagamento pelos seus serviços. Da mesma maneira, o produtor dá essa parte para o intermediário como forma de retorno pela redução de esforços obtida pela intermediação e que demandaria muito tempo, caso a troca fosse feita diretamente com os outros produtores. A utilidade de tempo e de local estão relacionadas e possibilitam uma maior eficiência na troca, mesmo quando os consumidores não estão localizados em um único local. Quando as distâncias entre os produtores envolvidos na troca é bastante grande, o papel do intermediário facilita a comunicação entre eles, permitindo que a transação ocorra. Além do papel do intermediário como negociador, Alderson (1954) destaca o papel do intermediário como um transportador de mercadorias, mesmo quando a negociação é feita pelos próprios produtores. Portanto, uma empresa de transporte também considerada um intermediário, desenvolve esta utilidade de redução da distância física entre as partes envolvidas.

Do mesmo modo, a utilidade de tempo refere-se ao tempo em que o comprador se propõe a esperar pela mercadoria depois de comprada, ou ao tempo que existe entre a produção dos bens e a sua venda. Geralmente, esta situação é resolvida com a manutenção de estoques, muitas vezes custosos e indesejados pelos fabricantes. No entanto, a presença do intermediário oferece a possibilidade de manter tais estoques, reduzindo os custos para os produtores e, ao mesmo tempo, reduzindo o tempo de espera do consumidor (Alderson, 1954).

Esta importância do intermediário foi sendo cada vez mais reconhecida e, com o decorrer dos anos, a sua presença foi se tornando maior, sendo desenvolvidos diversos canais que foram se estruturando de formas diferentes.

Assim como os demais autores, Stern et alli (1996) diz que os canais de marketing devem movimentar os produtos até a um local específico de consumo, nas quantidades e tempo corretos. À luz deste conceito, Stern et alli (1996) salienta que os canais de marketing, denominado por ele como cadeia de fornecimento, devem ser vistos como uma rede de fornecedores e clientes onde qualquer negócio opera.

Percebe-se, neste conceito, que a antiga idéia de distribuição de produto, onde as organizações eram vistas como unidades independentes e sem nenhum tipo de inter-relação, passa a ser substituída por uma idéia de interdependência organizacional, como já salientado por outros autores anteriormente.

A Tabela 1 apresenta uma comparação entre o sistema de administração tradicional e o sistema de cadeia de fornecimento desenvolvida por Cooper & Ellram (1993, apud Stern et alli, 1996).

Analisando a Tabela 1, percebe-se claramente a principal diferença entre os dois tipos de administração: a visão individualista ou não da organização. Na abordagem tradicional, a organização é vista como uma unidade que tem que desenvolver esforços isolados para buscar redução de custos, planejar suas atividades e atender seus clientes. Ao contrário, a abordagem da cadeia de fornecimento vê a empresa dentro de um sistema composto por várias organizações que reúnem esforços para atingir uma maior eficiência em suas operações a longo prazo. Desta maneira, os custos, assim como as atividades, são vistos a partir do todo e, para que isso seja possível, as informações necessárias são compartilhadas de maneira clara e contínua.

Tabela 1 - Comparação entre as Abordagens de Administração Tradicional e de Cadeia de Fornecimento

| ELEMENTOS | ABORDAGEM | |
|--|---|---|
| | TRADICIONAL | CADEIA DE FORNECIMENTO |
| Administração de inventário: | esforços independentes | redução conjunta nos inventários do canal |
| Custo total: | minimizar os custos da empresa | eficiência de custos em todo o canal |
| Horizonte de tempo: | curto-prazo | longo-prazo |
| Compartilhamento e monitoramento do total de informações: | limitado às necessidades das transações correntes | como requerido pelos processos de planejamento e monitoramento |
| Planejamento conjunto: | baseado na transação | contínuo |
| Compatibilidade das filosofias corporativas: | não é relevante | compatíveis ao menos para relacionamentos chaves |
| Largura da base de fornecedores: | larga para reforçar a competição e espalhar o risco | pequena para reforçar a coordenação |
| Liderança do canal: | não há a necessidade | necessária para focalizar a coordenação |
| Total de riscos compartilhados e recompensas: | cada um por si | riscos e recompensas divididos a longo prazo. |
| Rapidez das operações, fluxo de informações e inventários: | orientação para “Armazéns” (armazenagem, estoque de segurança) interrompida por barreiras de fluxo; localizadas para parceiros de canal | orientação para “Centros de Distribuição” (velocidade de inventário), fluxos interconectados, JIT, <i>Quick Response</i> ao longo do canal. |

Fonte: Stern (1996)

Bowersox (1986) classificou os canais em três tipos: sistemas de marketing vertical, canais de marketing de fluxo-livre e canais de transações simples.

Nos sistemas de marketing vertical, os participantes reconhecem e desejam a interdependência entre as organizações, devido ao conhecimento de que os melhores resultados de longo prazo provêm da participação das empresas dentro do canal em que estão inseridas (Bowersox, 1986). Neste sentido, cada membro do canal aceita desempenhar um papel dentro deste, mantendo sempre uma visão integrada e não individualista. Dentro deste tipo de canal deve-se reconhecer o papel do líder que se destaca como a firma dominante e geralmente se encontra em uma posição de risco significativa. Esta organização tem como função a solução de possíveis conflitos, a manutenção do equilíbrio dentro do canal e o planejamento de mudanças no mesmo.

A principal característica desse sistema é que as organizações que o integram desejam se beneficiar pelo comportamento cooperativo (Bowersox, 1986).

Os canais de marketing de fluxo-livre são geralmente chamados de canais convencionais (Bowersox, 1986). As firmas que se integram a estes canais não estão dispostas a aceitar as características de dependência existente nos sistemas verticais, mas desejam fazer parte e se beneficiar das vantagens da especialização, desenvolvendo certas atividades que auxiliam na performance total do canal.

Bowersox (1986) diz que, neste tipo de canal, não há tanta estabilidade quanto nos sistemas verticais, e o tempo de envolvimento dentro do canal é de médio prazo, oscilando em torno de um ano.

Nos canais de transações simples, ocorrem as transações que são formuladas e executadas sem que haja a intenção de continuar com esta após a realização da compra, ou seja, não há o objetivo de manter o relacionamento. Neste tipo de canal, encontram-se transações onde a busca de fornecedores e compradores é constante e feita de maneira completa, como já foi explicado no item que aborda o processo de decisão de compra organizacional (Bowersox, 1986).

Segundo Bowersox (1986), apesar de o sistema de marketing vertical ser um sistema que apresenta maiores vantagens devido aos resultados provenientes da dependência entre as organizações, muitas das transações de marketing são também realizadas nos demais canais.

Independente do sistema que se observa, os canais de marketing têm como objetivo principal mover algo de valor do seu ponto de confecção, extração ou produção até o ponto onde será adquirido ou consumido (Stern et alli, 1996). Neste sentido, cada canal deve estar estruturado para atender às necessidades apresentadas por diferentes mercados, segmentos de mercados ou até mesmo dos membros integrantes do canal.

Para tanto, os membros dos canais desempenham algumas funções (Berman, 1996; Stern, 1996). Tais funções podem ser realizadas por um número menor de intermediários, ou ser divididas em toda a extensão do canal (Stern et alli, 1996), mas não podem deixar de ser realizadas. Berman (1996) destaca as seguintes funções: processo de classificação, distribuição de massa, contato com o cliente, crédito e pesquisa de marketing.

No processo de classificação, atacadistas e varejistas têm a possibilidade de solucionar certos conflitos existentes entre produtores e seus clientes organizacionais ou finais, no que se refere a situações como pouca variedade de produtos produzidos em grandes quantidades, enquanto que a demanda é por menores quantidades e maior variedade. O processo de classificação, portanto, permite que esses problemas sejam resolvidos através de funções como acumulação, alocação, classificação e agrupamento. Todas estas funções têm como objetivo final oferecer um *mix* de produtos desejados e satisfatórios para os clientes do canal (Berman, 1996).

Dois aspectos importantes do processo de classificação, destacados por Berman (1996) e que de certa maneira influenciam na distribuição de massa são o *breaking bulk* e a eficiência de contatos. O *breaking bulk* é a ação dos intermediários de comprar em grandes quantidades e revender ao consumidor em menores quantidades. Já a eficiência de contatos está ligada à possibilidade dos intermediários de atingir um grande número de clientes,

permitindo que os produtores atendam um maior número de clientes. Por outro lado, os clientes têm a possibilidade de adquirir produtos de diversos produtores sem a necessidade de contato com todos, o que demandaria tempo e esforços excessivos (Berman, 1996).

A distribuição de massa passa a ser facilitada, principalmente pela eficiência de contato, pelo fato de reduzir os seus custos, reduzindo conseqüentemente o custo final do produto, a partir do compartilhamento de transporte, de armazenagem, etc (Berman, 1996).

O contato com os clientes se refere ao fato de os intermediários realizarem tarefas de convívio e comunicação com os consumidores. Geralmente o contato não se restringe ao ato da compra e essas informações sobre o comportamento antes, durante e até mesmo depois da compra são de extrema importância para os produtores e de certa maneira fáceis de serem obtidas pelos intermediários (Berman, 1996).

Devido a este contato e à possibilidade de obter informações importantes, os intermediários se mostram como importantes instrumentos de coleta e disseminação de informações sobre o mercado onde o canal está inserido. Berman (1996) chama essa função de pesquisa de mercado.

Outra importante função dos intermediários é a possibilidade de crédito oferecida por estes (Berman, 1996). Isto permite que sem que os produtores sejam prejudicados, os demais membros do canal tenham a possibilidade de organizar seus fluxos de caixa e de pagamentos.

Todas as funções desenvolvidas pelos membros de um canal, visam, de maneira geral, a um objetivo comum: atender ao cliente satisfazendo suas necessidades, para conseguir mantê-lo por um longo período.

3.5 Marketing de Relacionamento

A lealdade por parte dos clientes é um resultado almejado, se não pela totalidade, pelo menos pela maioria das organizações. Essa lealdade não se resume apenas na compra repetida de produtos com um único fornecedor, mas sim, num conjunto de componentes de atitudes que levam a determinada ação de recompra de um mesmo vendedor.

A melhor maneira de buscar essa lealdade tem sido uma nova estratégia de marketing, onde as partes apresentam um envolvimento e um comprometimento entre si: o marketing de relacionamento. Segundo Morris & Holman (1988), a lealdade é um importante resultado de relacionamentos entre compradores e vendedores e possui, também, importantes implicações para a definição de estratégias de marketing para produtos e mercados industriais.

Essa importância do marketing de relacionamento tem sido percebida tanto na prática quanto na teoria. Somente na Conferência da *American Marketing Association* de fevereiro de 1996, foram apresentados mais de 15 artigos que abordavam assuntos como relacionamento inter-firmas, relacionamento vendedor-consumidor final, relacionamento em serviços e relacionamento e alianças.

Estes diversos ramos do marketing de relacionamento surgiram a partir de uma idéia principal e originadora do movimento.

3.5.1 O Surgimento do Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento foi considerado por Berry (1995) como um novo-velho conceito. Isto porque, através da história, percebe-se que os primeiros mercadores já tinham consciência de que, conhecendo as necessidades e desejos de seus consumidores, eles conseguiriam sua lealdade e favores e, conseqüentemente, teriam vendas certas. Sheth & Sisodia (apud Sheth, 1994) concordam com essa posição de Berry (1995), dizendo que

“o marketing de relacionamento nos mercados de consumo tem sido praticado desde os tempos de bazar e postos de troca, onde produtores e consumidores estavam juntos numa base contínua”. Sheth & Parvatiyar (apud Sheth, 1994) defendem que o declínio do marketing de relacionamento ocorreu com a Revolução Industrial, a qual possibilitou a padronização dos produtos e separou os produtores dos consumidores, não havendo mais uma identificação entre esse grupos (Sheth, 1994).

Avançando alguns séculos na história, segundo Berry (1995), o marketing de relacionamento começou a ser considerado e analisado já no fim da década de 70 e início de 80, quando Ryans e Wittink (apud Berry, 1995), no trabalho escrito em 1977, disseram que muitas empresas prestadoras de serviços não se preocupavam em buscar uma maior lealdade de seus clientes. Na mesma época, Willian George (1977), Grönroos (1981) e Berry (1980 e 1981) escreveram sobre a melhoria do desempenho do pessoal de serviços como chave para a retenção de clientes. Para Mowen (1995), o marketing de relacionamento surgiu nos Estados Unidos e Canadá a partir da adoção das técnicas de produção desenvolvidas pelo Japão (Just-in-Time), por algumas empresas americanas. Isto porque estas empresas não teriam condições de implementar tais técnicas, se não mantivessem uma cooperação mútua com seus fornecedores.

Além da área de serviços, Arndt, em 1979, escreveu sobre mercados domesticados, entrando em outra área muito explorada posteriormente pelo marketing de relacionamento, o mercado organizacional. Neste artigo, Arndt (1979) apresenta uma tendência do mercado organizacional de não acreditar mais na idéia de que “quanto melhor o vendedor atender seu cliente, mais recompensado ele será”, mudando o foco para uma estruturação de mercado, que é o resultado do comprometimento voluntário e de longo prazo entre as empresas envolvidas, a fim de atingir uma maior competitividade. Deste modo, as vendas são planejadas e feitas por processos administrativos com base em regras previamente negociadas (Arndt, 1979).

Entre exemplos de mercados domesticados, Arndt (1979) salientou os conglomerados, as integralizações verticais e horizontais, *joint-ventures*, desenvolvimento

de produtos em conjunto e as subcontratações. Estas últimas, devido ao caráter de cooperação próxima apresentado pelos mercados domesticados.

O desenvolvimento do conceito de mercados domesticados mostrou-se necessário a partir de certas motivações relativas à época. A crescente turbulência apresentada pelo ambiente econômico fez com que as empresas buscassem se proteger das influências ambientais, adquirindo um maior controle sobre a oferta e demanda, o que se tornaria possível com a domesticação dos mercados. Este relacionamento de longo prazo reduziria as incertezas causadas pelas informações inadequadas e pelo oportunismo de certos concorrentes (Arndt, 1979).

Apesar destes autores seguirem linhas de pensamentos que desembocam no estudo do relacionamento, somente em 1983, num trabalho escrito por Berry, o conceito de marketing de relacionamento foi introduzido na literatura (Grönroos, 1995). Neste trabalho, Berry definiu o marketing de relacionamento como “atraindo, mantendo e - em organizações de multi-serviços - melhorando o relacionamento com os clientes” (Berry, 1995).

Dois anos depois, seguindo a linha de Arndt (1979), Barbara Jackson escreveu um livro sobre marketing de relacionamento nos mercados organizacionais. Este livro é muito utilizado por diversos autores na realização de seus estudos (Dwyer, Schurr & Oh, 1987; Frazier, Spekman & O'Neal, 1988; Morgan & Hunt, 1994). Apesar de já existirem algumas pesquisas no campo dos canais de marketing, apresentando tendências que sustentavam a idéia de relacionamentos contínuos nos canais (Frazier & Sheth, 1985), até aquele momento, a literatura disponível não dava muita importância às dinâmicas dos relacionamentos longos, aos relacionamentos de parcerias e às estratégias e táticas em conseguir e manter clientes por longo tempo (Jackson, 1985). Portanto, a abordagem de Barbara Jackson era a de que os profissionais de marketing industrial teriam diversos benefícios se considerassem, em detalhes, o relacionamento com seus clientes. Ou seja, relações mais próximas e duradouras entre compradores e fornecedores seriam de grande importância para ambos.

Como vantagens para os vendedores, os clientes poderiam contribuir, desenvolvendo produtos conjuntamente, auxiliando no treinamento de vendedores, demonstrando e apresentando casos e provendo informações de mercado para as empresas (Jackson, 1985). Por parte dos clientes, o desenvolvimento de produtos em conjunto possibilitaria uma maior adequação desses para a sua situação, um maior conhecimento de suas necessidades e desejos por parte do fornecedor e, conseqüentemente, maior possibilidade de negociação e satisfação nas transações.

Para apresentar essa abordagem, Jackson (1985) utilizou o modelo de comportamento, classificando os clientes dentro de um espectro que possui como pontas os comportamentos *always-a-share e lost-for-good*, já citados anteriormente, apresentando o primeiro comportamento como gerador da motivação para as trocas discretas e o segundo como base para as trocas relacionais.

Durante estes dez anos de desenvolvimento do marketing de relacionamento, muitos estudos foram realizados. Alguns inéditos, incrementando novas áreas de estudos do marketing de relacionamento (Berry, 1983; Dwyer, Schurr & Oh, 1987; Morgan & Hunt, 1994), outros derivados de estudos já desenvolvidos, acrescentando novas variáveis a modelos já conhecidos (Frazier, Spekman & O'Neal, 1988; Weitz & Jap, 1995; Varadarajan & Cunningham, 1995; Sheth & Parvatiyar, 1995).

Dwyer et alli (1987) apresentaram um modelo de desenvolvimento de relacionamento entre comprador e cliente. Para a construção deste modelo, foram utilizados elementos relevantes para o desenvolvimento de estudos do marketing de relacionamento. Os tipos de trocas (discretas e relacionais) que podem estar envolvidas num processo de compra e venda foram ressaltadas para que fosse possível uma melhor definição de como o relacionamento se dá entre as partes do processo. Do mesmo modo, as fases do desenvolvimento do relacionamento foram salientadas por estarem intimamente ligadas ao objetivo do artigo de apresentar uma estrutura de desenvolvimento de relacionamento. Estas fases representam a evolução do conhecimento e da consideração, que as partes envolvidas vão criando entre elas durante o período em que trabalham juntas (Dwyer et alli, 1987).

Portanto, o processo de desenvolvimento passa por cinco fases: (1) a **consciência** é o reconhecimento de que a outra parte é um provável parceiro de troca. Nesta fase, a proximidade situacional facilita o reconhecimento; (2) a **exploração** refere-se à fase de procura e julgamento. Ela pode ser uma fase breve ou passar por um longo período de teste e avaliação, onde serão utilizados sete processos: atração, comunicação, barganha, poder, justiça, desenvolvimento de normas e desenvolvimento de expectativas; (3) a **expansão** é o aumento contínuo de benefícios obtidos pelos parceiros e pelo aumento da interdependência, é a consequência da satisfação de cada parte com o papel desempenhado pela outra e suas recompensas associadas; (4) o **comprometimento** é uma garantia implícita ou explícita da continuidade relacional entre os parceiros, que atingem um nível de satisfação no processo de troca, atingindo uma lealdade por parte do cliente; (5) apesar de passar por todas essas fases anteriores, a possibilidade de **dissolução** está implícita na estrutura proposta. O processo de dissolução terá consequências consideráveis se a interdependência, construída nas fases de expansão e comprometimento, é alta.

A interação entre comprador e vendedor começa a partir da segunda fase, quando já foram reconhecidos os parceiros em potencial (Dwyer et alli, 1987).

Frazier et alli (1988), considerando o mercado *business-to-business*, acrescentaram um novo elemento nos tipos de trocas já citados por Dwyer et alli (1987): o Just-in-Time (JIT). Apesar de muitas áreas da administração darem bastante ênfase aos estudos do JIT, a literatura de marketing oferecia, até 1988, poucas opções de artigos sobre esta área. Segundo Frazier et alli (1988), isto devia-se a não compreensão dos benefícios que a adoção e implementação do JIT representa para o campo de marketing.

As trocas do JIT, segundo Frazier et alli (1988), envolvem uma orientação de longo prazo, focalizando tanto o produto oferecido, quanto o serviço prestado. Há uma coordenação próxima entre o fornecedor e a OEM, mantendo uma comunicação freqüente formal e informal e, se o comportamento colaborativo predomina, há a possibilidade de desenvolver alianças estratégicas, unindo forças para um melhor desempenho na competição pelo mercado (Frazier et alli, 1988). O JIT representa uma vantagem

competitiva, onde há a facilidade de troca de tecnologia e de atividades administrativas, aumentando as competências de ambas as partes.

Morgan & Hunt (1994), no desenvolvimento da Teoria do Comprometimento-Confiança, descreveram o marketing de relacionamento a partir de conceitos de diversos autores como Berry, Berry & Parasuraman, Jackson e Doyle & Roth (apud Morgan & Hunt, 1994), com a seguinte definição: “o marketing de relacionamento refere-se a todas as atividades de marketing direcionadas para estabelecer, desenvolver e manter, com sucesso, as trocas relacionais”. Envolvendo desta maneira, conceitos aplicados à área de *serviços*, *business-to-business*, consumo final, etc.

Neste mesmo trabalho, Morgan & Hunt (1994) relacionaram dez formas de marketing de relacionamento: parcerias envolvendo trocas relacionais, trocas relacionais envolvendo provedores de serviços, alianças estratégicas entre firmas concorrentes, alianças entre firmas e organizações sem fins lucrativos, parcerias para a pesquisa e desenvolvimento conjunto, trocas de longo prazo entre firmas e consumidores finais, trocas relacionais de parceiros, trocas envolvendo departamentos funcionais, trocas entre firmas e seus empregados e trocas relacionais intra-firmas.

Para Morgan & Hunt (1994), apesar de muitos fatores contextuais influenciarem no sucesso do marketing de relacionamento, os principais são o comprometimento e a confiança. Isto porque estes fatores levam à busca da preservação de investimento no relacionamento, cooperando com o parceiro, ajudam a resistir a alternativas de curto prazo atrativas em favor dos benefícios de longo prazo esperado e devido ao alto risco, o profissional de marketing se mostra mais prudente, por causa da crença de que o parceiro não agirá oportunisticamente.

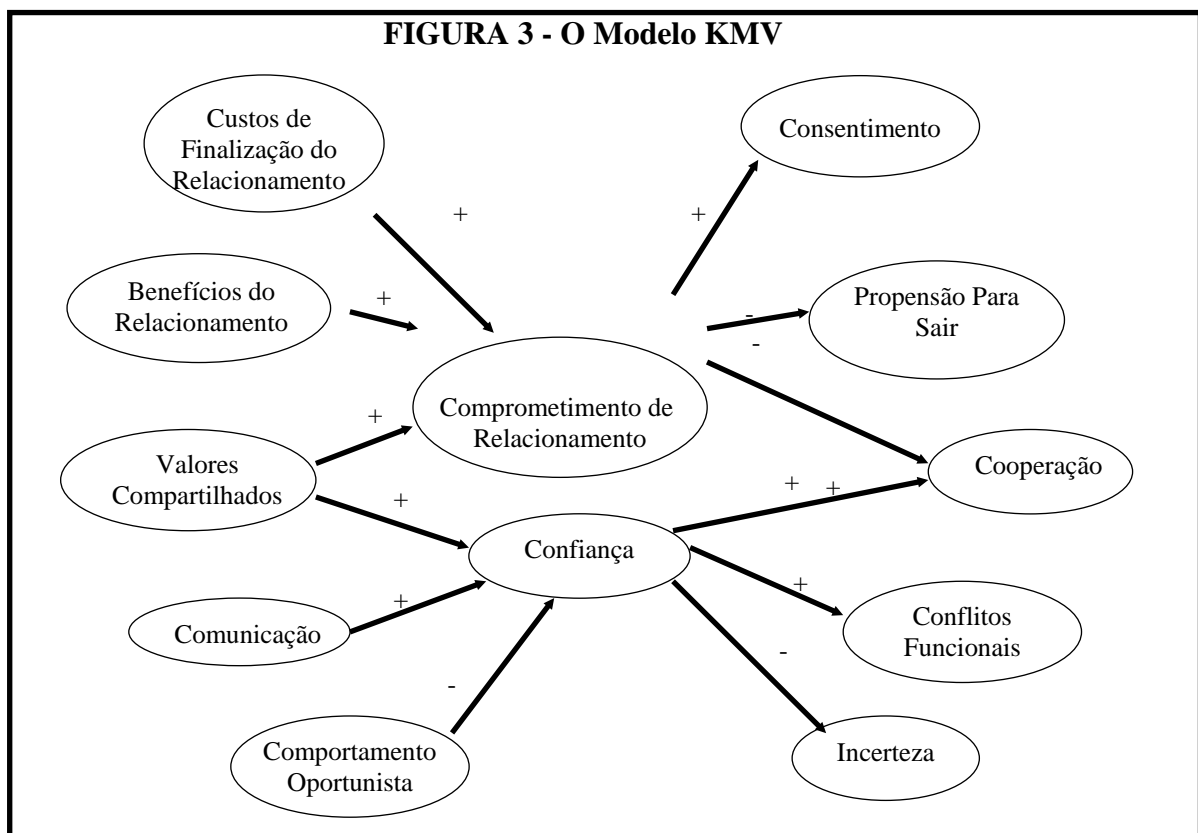
Considerando isto, Morgan & Hunt (1994) desenvolveram o KMV (*Key Mediating Variables*), que enfoca a troca relacional e o comprometimento e a confiança. Neste modelo, o comprometimento e a confiança são variáveis mediadoras entre cinco importantes antecedentes e cinco resultados. Entre os precursores encontram-se: (1) os

custos de finalização do relacionamento, que assim como os custos de mudanças apresentados por Jackson (1985), possuem grande influência no relacionamento, pois exigirá que uma das partes incorra em custos para dissolver a associação, motivando desta maneira a manutenção da mesma; (2) os **benefícios do relacionamento** são altamente valorizados pelos parceiros e as firmas terão interesse de se comprometer em estabelecer, desenvolver e manter o relacionamento com esses parceiros; (3) os **valores compartilhados** são precursores diretos, tanto do comprometimento quanto da confiança. Os parceiros têm crenças em comum sobre comportamento, metas e políticas, tornando-os mais envolvidos em seu relacionamento; (4) a **comunicação** é uma grande precursora da confiança, podendo ser formal e informal, se ela for significativa e exata, ela estará positivamente relacionada com a confiança; (5) quando as partes acreditam que o parceiro não tem um **comportamento oportunista**, a confiança aumentará, fortalecendo o comprometimento, mas o inverso também é verdadeiro. Se a empresa acredita que o parceiro está tendo um comportamento oportunista, sua confiança diminuirá, decaindo também o comprometimento.

Morgan & Hunt (1994) consideram que somente o comprometimento e a confiança já seriam resultados desejáveis do processo de desenvolvimento de relacionamento. Contudo acrescentam mais cinco resultados quantitativos em seu modelo: (1) o **consentimento** é influenciado positivamente pelo comprometimento e através deste influenciado indiretamente pela confiança; (2) a **propensão para sair** mantém um relacionamento negativo com comprometimento, ou seja, quanto maior o comprometimento, menor a propensão; (3) a **cooperação** promove o sucesso do marketing de relacionamento. Uma parte comprometida cooperará com a outra parte devido ao desejo de fazer o relacionamento crescer. A confiança também leva à cooperação; (3) os **conflitos funcionais** são elementos presentes em todos os relacionamentos e ocorrem quando a disputa é amigável. A confiança leva os parceiros a perceber que futuros conflitos podem ser funcionais; (5) a **incerteza na tomada de decisão** é diretamente influenciada pela confiança. Quanto maior a confiança no parceiro, menor será a incerteza no momento da decisão.

O comprometimento e a confiança aparecem quando a firma mantém o relacionamento provendo recursos, oportunidades e benefícios, oferecendo e mantendo um alto padrão de valores, comunicando informações valiosas e permitindo vantagens para os parceiros (Morgan & Hunt, 1994).

A Figura 3 apresenta o modelo KMV desenvolvido por Morgan & Hunt (1994).



Fonte: Morgan & Hunt (1994)

3.5.2 As Áreas de Atuação do Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento surgiu no campo do marketing *business-to-business*, mas não ficou restrito a essa área.

Como já foi dito anteriormente, os serviços foram uma das primeiras áreas a desenvolver conceitos e técnicas de relacionamento, devido à sua característica de

atividades intangíveis, que apresentam uma necessidade maior de esforços, buscando a confiança e lealdade dos clientes, do que as áreas de bens tangíveis.

Berry (1995) afirma que o crescente interesse no marketing de relacionamento é uma extensão natural do forte interesse na qualidade dos serviços que tem sido apresentada pelas empresas. Para fundamentar sua idéia sobre a importância do marketing de relacionamento nos serviços, Berry apresentou algumas afirmações de autores relacionados à área. Barlow (1992) defende a idéia de que as pessoas se agradam em negociar na base de um a um, ou seja, tratar de seus negócios com a mesma pessoa. Seguindo a mesma linha, Jackson (1993) argumenta que o marketing de relacionamento atende a uma das necessidades humanas básicas, a de se sentir importante, e Czepiel (1990) diz que encontros para prestação de serviços são encontros sociais e repetidos contatos tomarão, conseqüentemente, dimensões pessoais e profissionais.

Portanto, o marketing de relacionamento em serviços permite que as empresas conheçam mais seus clientes, de forma individual, e que, desta maneira, tenham condições de oferecer um serviço de melhor qualidade, de acordo com a percepção de cada cliente.

O marketing de relacionamento em mercados de consumo final surgiu mais significativamente por volta de 1990. A pouca literatura que existia antes disso, era escrita como um aconselhamento aos práticos, buscando melhorar a prática do marketing de relacionamento (Sheth & Parvatiyar, 1995).

Para Sheth & Parvatiyar (1995) “o princípio fundamental do marketing de relacionamento é, ou pode ser, a redução, por parte do consumidor, de suas escolhas, se engajando num relacionamento de lealdade contínua com os profissionais de marketing”. Portanto, mesmo em situação de múltiplas escolhas, o consumidor reduzirá essas opções para manter com determinados profissionais um relacionamento mais longo e vantajoso para ambas as partes (Sheth & Parvatiyar, 1995). A dificuldade dessa prática surge quando os produtos envolvidos são de conveniência.

“Os consumidores se engajam em comportamentos de mercados relacionais para atingir um maior eficiência em suas tomadas de decisão, para reduzir as tarefas do processo de informação, para atingir uma maior consistência cognitiva em suas decisões e para reduzir os riscos percebidos associados com escolhas futuras. Os consumidores também se engajam em comportamentos de mercado relacional por causa das normas de comportamentos definidos pela família, dos grupos de influência, mandatos governamentais, dogmas religiosos, influências de empregadores e políticas induzidas pelos profissionais de marketing” (Sheth & Parvatiyar, 1995. p.137).

O marketing de relacionamento em mercados de consumo pode levar a uma maior produtividade, tornando-o mais eficiente e efetivo, como salientam Sheth & Parvatiyar (1995).

Em 1989, Hamel, Doz & Prahalad (apud Varadarajan & Cunningham, 1995) já falavam na utilização de alianças estratégicas para a busca de vantagem competitiva frente aos concorrentes. O que representava uma tendência mundial das organizações que, durante a última década, começam a demonstrar o interesse de participar de alianças com outras firmas da mesma indústria ou até mesmo de indústrias diferentes.

As alianças estratégicas são manifestações de estratégias cooperativas realizadas entre organizações, que vinculam atividades e recursos das parcerias para atingir uma ou mais metas ligadas aos objetivos estratégicos das firmas cooperadoras. O caráter dessas alianças pode ser tanto perpétuo, como por período determinado (Varadarajan & Cunningham, 1995).

Segundo Varadarajan & Cunningham (1995), muitos autores utilizam terminologias diferentes para apresentar certas particularidades das alianças estratégicas. Entre elas pode-se citar: marketing simbiótico, alianças de negócios, alianças estratégicas, parcerias estratégicas, redes estratégicas, ligações internacionais, cooperação inter-firmas, concordância colaborativa, estratégias de *quasi-integration*, estratégias cooperativas, estratégias de coalizões, estratégias coletivas e ligações corporativas.

O papel do pessoal de marketing, nestes casos, pode ser dominante, cujo foco são os mercados relacionados, ganhando acesso a novos mercados internacionais ou

defendendo a posição da firma nos mercados já trabalhados; pode ser também participante, enfocando desenvolver produtos relacionados, mercado de produtos relacionados, extensão de recursos ou redução do risco relacionado; ou ainda, pode ser informativo, tendo por foco as trocas de tecnologia, licenças ou licenças cruzadas relacionadas.

Weitz & Jap (1995) sugerem que o marketing de relacionamento pode ser aplicado também em canais de distribuição devido ao seu foco nos relacionamentos duradouros e com comprometimento, mas também devido aos constantes incrementos de técnicas e áreas neste assunto. Se faz importante, no entanto, uma melhor compreensão de como os relacionamentos se desenvolvem, como são mantidos e como os participantes lidam com as incertezas que envolvem este tipo de relacionamento, considerando a natureza do marketing de canais, onde os intermediários necessitam negociar com fornecedores concorrentes, a fim de aumentar seu sortimento (Weitz & Jap, 1995). Portanto, pesquisas, nessa área, são importantes para que se adapte, da melhor forma possível, o marketing de relacionamento aos canais de distribuição.

3.6. Motivações para Ingressar no Marketing de Relacionamento

As trocas relacionais apresentam objetivos e motivações diferentes das trocas transacionais, devido a características de uma visão de longo prazo e comprometimento entre as partes envolvidas.

A partir dos autores pesquisados, pode-se perceber uma divisão bastante clara das motivações, as quais foram classificadas para efeito deste trabalho em oito grupos: redução de incertezas, redução de custos, cooperação entre parceiros, controle, estabilidade, legitimidade, necessidade e aprendizado.

Segundo Arndt (1979), as contingências de um mercado turbulento, onde as organizações participantes se deparam com concorrentes, fornecedores e clientes com características próprias e individuais, levam as empresas a encontrar incertezas que

ameaçam o seu desenvolvimento. Informações inadequadas sobre clientes e fornecedores, conhecidos apenas por transações breves, não fornecem a base necessária de conhecimento para que se possa criar um costume de compra em seus clientes. Além disso, existem ainda as expectativas que surgem quando novas medidas estratégicas são utilizadas pelos concorrentes e tais ações somente serão conhecidas depois de aplicadas no mercado. Estas situações fazem com que as empresas busquem um maior controle sobre as operações de mercado (oferta e demanda), através de uniões de longo prazo entre clientes e fornecedores dentro da cadeia de distribuição, a qual o autor chamou de mercados domesticados.

Do mesmo modo, ao apresentar o *Just-in-Time* como uma forma de troca relacional, Frazier et alli (1988) demonstram a preocupação das empresas em reduzir as incertezas através de associações, onde um único vendedor fornece determinada peça suprindo a produção na quantidade e tempo certos e somente quando necessário. Esta iniciativa possibilita que as organizações consigam desenvolver um processo de relação entre a demanda e a oferta do seu sistema de marketing sem o prejuízo de estocagem de peças em épocas de vendas reduzidas.

Além da certeza de fornecimento, outro elemento importante do *Just-in-Time* é a possibilidade de um trabalho próximo entre vendedor e cliente, desenvolvendo produtos que estejam em conformidade com as especificações pré-definidas, dentro de um sistema de qualidade.

Esta busca de redução de incertezas descritas por Frazier et alli (1988) e Arndt (1979) criam uma situação de dependência entre as organizações, desenvolvendo padrões próprios e confiáveis de trocas e de fluxo de recursos (Oliver, 1990 e Madhavan et alli, 1994). Esta situação é denominada estabilidade, objetivo muito almejado pelas organizações pertencentes a indústrias caracterizadas por incertezas potenciais nas operações de mercado (demanda e oferta).

O trabalho conjunto entre organizações é também a base de um segundo grupo de motivações apresentadas pelos autores: a redução de custos. A criação de associações

permite que as empresas busquem uma maior eficiência em suas operações, dividindo os custos e, conseqüentemente, reduzindo os mesmos. A fase de negociação das vendas, nas trocas relacionais, é substituída por procedimentos administrativos que reduzem os custos de transação, devido ao fato de se realizar atividades rotinizadas sem a necessidade de um maior esforço de tempo e custos sobre ela (Arndt, 1979).

Assim como as organizações buscam redução nos custos de transações, o mesmo ocorre com os custos de produção. Nos processos de JIT, por exemplo, a contabilidade nas entregas, tanto em relação ao tempo quanto à qualidade das peças, possibilitam uma redução nos custos de inspeção, reinspeção, retrabalho e estocagem, permitindo o desenvolvimento de uma produção sem interrupções e praticamente sem falhas, dentro das especificações exigidas.

Madhavan et alli (1994) e Oliver (1990) também falam sobre a redução de custos como uma das motivações das trocas relacionais, ambos os autores utilizaram a palavra eficiência para representar este tipo de motivação. Nestes casos, a busca de eficiência pelas organizações possui uma orientação mais interna do que externa (Oliver, 1990). No entanto, os reflexos desta iniciativa podem ser sentidas também no âmbito externo. Para Madhavan et alli (1994), a principal característica desta motivação é a de que todo o investimento realizado para atingir tal eficiência não pode ser transferido para outra relação no caso de troca e por isso as empresas procuram se manter nos relacionamentos para não perder todo o investimento já realizado.

Outra motivação que influencia tanto a entrada em relacionamentos quanto a permanência nos mesmos, é a cooperação entre parceiros, ou seja, a possibilidade de desenvolvimento conjuntos de ações de marketing e produção. Bucklin & Sengupta (1993) sugerem a união de organizações em relacionamentos laterais, onde “as firmas localizam-se em um mesmo nível na cadeia produtiva e seus produtos são complementares no mercado”. Este tipo de relacionamento possibilita a colaboração conjunta entre parceiros em aspectos de marketing, como desenvolvimento de mercados, realização de pesquisas conjuntas e desenvolvimento de produto e aspectos de produção a partir de ganhos de

escalas e compartilhamento de capacidade ociosa de recursos (Arndt, 1979), adicionando, desse modo, valor aos produtos de ambas as firmas.

Com a característica de as organizações buscarem metas e interesses em comum, Oliver (1990) apresenta a reciprocidade como uma motivação de colaboração e coordenação entre as partes. Esta proposta se encaixa dentro deste terceiro grupo de motivações, por causa do objetivo de cooperação entre as partes para desenvolvimento de mercados, atividades ou produtos. Algumas características mercadológicas facilitam a escolha por uma relação de reciprocidade entre as partes. Entre elas estão, principalmente, a escassez de recursos que induz à cooperação em vez da competição e o processo de formação de ligações baseados no equilíbrio, na harmonia, na equidade e na ajuda mútua.

O desenvolvimento conjunto (fornecedor e cliente) de novos produtos, já destacado por Bucklin & Sengupta (1993), também é considerada por Frazier et alli (1988) como uma vantagem das trocas relacionais de JIT. A possibilidade de trabalharem, projetarem e planejarem juntos os novos produtos, permite uma maior sintonia no momento da produção e vendas, reduzindo os riscos de perdas e melhorando continuamente a qualidade do produto.

Ao contrário do grupo anterior, o quarto grupo de motivações é baseado no controle entre organizações. Os motivos para tal interesse podem ser muitos. Oliver (1990) considera que, do mesmo modo como a escassez de recursos pode levar a uma situação de reciprocidade entre empresas, essa mesma escassez pode resultar em um comportamento oposto, onde a empresa busca obter o controle sobre tais recursos de organizações que os possuem. O interesse pode ainda ir mais longe, buscando o controle, não somente, sobre os recursos, mas também sobre a própria empresa.

Para Madhavan et alli (1994), ao contrário de Oliver (1990), o objetivo do controle é sobre a indústria como um todo e não sobre organizações separadamente. Para o vendedor, o relacionamento permite que ele mantenha um certo controle sobre potenciais competidores, mantendo-os fora de mercados específicos. Do mesmo modo, compradores

podem ter o interesse de controlar fontes chaves de recursos criando, dessa maneira, barreiras de entradas.

Portanto, as motivações baseadas no controle podem ter duas faces, tanto a de controlar diretamente uma organização especificamente, quanto controlar a movimentação de concorrentes dentro da indústria.

Os participantes de um mercado desenvolvem certas normas e regras que regem as ações das organizações (Oliver, 1990). Por isso, as organizações procuram justificar seus atos e decisões a partir de associações com outras organizações compradoras ou vendedores de elite (Madhavan et alli, 1994), as quais possibilitam legitimar tais iniciativas. O objetivo é melhorar sua reputação, prestígio e concordâncias com as normas citadas anteriormente.

Este tipo de motivação é mais comum em mercados onde se encontram um “alto nível de estratificação social e profissional” (Madhavan et alli, 1994).

Muitas vezes, os relacionamentos podem ser formados por motivos que fogem ao controle das próprias organizações. A organização pode se deparar com exigências legais ou regulatórias de altas autoridades, que acabam por desencadear o processo de associação com outras organizações. Oliver (1990) chamou esta motivação de necessidade, ou seja, a empresa se vê frente a uma necessidade de desenvolver relacionamentos para que possa continuar operando no mercado.

A necessidade pode, ainda, atuar de forma voluntária. A dependência de recursos e abordagem de trocas para relacionamentos levam a ações voluntárias de cooperação entre firmas (Oliver, 1990).

Um último grupo de motivações é baseado no aprendizado (Madhavan et alli, 1994). As organizações, neste tipo de motivação, procuram se associar a outras com o

objetivo específico de aprender com seus parceiros. Segundo Madhavan et alli (1994), uma organização fornecedora busca em uma associação deste tipo aprender e ter acesso sobre formas sofisticadas de aplicações de seus produtos, através de participações no desenvolvimento de novos produtos dos seus clientes. Já as organizações clientes buscam acesso rápido a inovações e a novas tecnologias desenvolvidas por seus fornecedores.

Geralmente, a formação de relacionamentos não é motivada por apenas um dos fatores citados acima. O que ocorre é uma interação entre estas motivações gerando a intenção de manter trocas relacionais entre compradores e fornecedores.

Segundo Madhavan et alli (1994), esta interação pode ocorrer a partir de motivações diferentes para cada parte envolvida. Por exemplo, o relacionamento da IBM com seus clientes pode englobar o interesse da primeira em manter um certo controle sobre a evolução da indústria e, em contra partida, os seus clientes podem estar buscando serviços estáveis de um fornecedor de confiança, ou seja, estabilidade (Madhavan et alli, 1994).

Uma outra maneira de interação é ação de motivações múltiplas sobre ambas as partes envolvidas no relacionamento (Madhavan et alli, 1994 e Oliver, 1990). Nestes casos, os elementos motivacionais não precisam ser os mesmos para as organizações envolvidas.

Madhavan et alli (1994) destacam que um comprador que entra num relacionamento pode estar procurando uma oportunidade de aprendizado com a organização cliente, bem como a possibilidade de ser aceito por uma empresa reconhecida (legitimidade).

Outra situação é a coação por parte de autoridades, em criar programas conjuntos, os quais podem levar a uma reciprocidade entre duas empresas, possibilitando uma melhora na eficiência de ambas pela divisão de esforços ou, de outra maneira, gerar conflitos e relações de poder (Oliver, 1990).

As motivações não precisam, necessariamente, serem as mesmas no momento de ingresso em relacionamentos e durante os mesmos. Segundo Oliver (1990), elas podem se modificar durante as relações entre as empresas, adequando-se ao momento e à situação em que se encontram.

Percebe-se, portanto, que as motivações são um tema bastante complexo e que exige um grande esforço por parte das organizações para que sejam compreendidas. Uma interpretação correta dos motivos que levam seus clientes ou fornecedores a ingressarem e manterem as situações de trocas em que estão envolvidas permite uma definição mais clara de estratégias de marketing adequadas a cada caso.

3.7. Principais Referências para o Trabalho

O levantamento de dados deste capítulo tem como função fundamentar as ações feitas durante o desenvolvimento do método deste trabalho.

Considerando o campo onde o tema de pesquisa está incluído, optou-se por buscar compreender inicialmente o mercado organizacional como um todo, passando pelos comportamentos que envolvem as partes que o integram, bem como as relações que operacionalizam os canais de marketing.

Além disso, tornou-se importante destacar o marketing de relacionamento como uma das áreas do marketing de maior influência sobre este trabalho. Principalmente no que diz respeito a dois temas de maior destaque. As motivações para ingressar neste tipo de estratégia de mercado, apresentadas em trabalhos desenvolvidos pelos autores Madhavan et alli (1994) e Oliver (1990) e o modelo desenvolvido por Morgan & Hunt (1994) que fala sobre os conceitos de comprometimento e confiança como elementos mediadores entre diversos elementos precursores e resultantes, os quais norteiam o tema em questão.

4 Método

São dois os tipos de pesquisa classificados por Boyd, Westfall & Stasch (1989): a pesquisa exploratória (ou qualitativa) e a pesquisa descritiva (ou quantitativa). Segundo estes autores, “a pesquisa exploratória procura descobrir novos relacionamentos, enquanto que a descritiva é desenhada para ajudar os executivos a escolher entre vários cursos de ações possíveis”.

Seguindo a mesma linha, Malhotra (1993) faz uma comparação entre estes tipos de pesquisa, a qual é apresentada na Tabela 1, preferindo chamá-los de pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa.

Tabela 2 - Comparação entre Pesquisa Qualitativa e Pesquisa Quantitativa

| | Pesquisa Qualitativa | Pesquisa Quantitativa |
|-----------------|---|---|
| Objetivo | obter uma compreensão qualitativa das razões e motivações focalizadas | quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população de interesse |
| Amostra | número pequeno de casos não representativos | grande número de casos representativos |
| Coleta de dados | não estruturada | estruturada |
| Análise | não estatística | estatística |
| Resultados | desenvolve uma compreensão inicial | recomenda um curso final da ação |

Fonte: Malhotra, 1993.

Malhotra (1993), através da Tabela 2, mostra que a pesquisa qualitativa busca definir novas idéias a partir de uma amostra mais reduzida, mas com uma coleta de informações mais ricas. A pesquisa quantitativa, ao contrário, procura confirmar as informações obtidas na pesquisa qualitativa e buscar resposta diretamente junto ao público alvo.

Estes dois tipos de pesquisas podem ser utilizados conjuntamente. De acordo com a característica da pesquisa de permitir a utilização de métodos múltiplos (Mattar, 1994), dependendo da situação onde será aplicada, pode ser necessária a realização de uma pesquisa qualitativa antes da pesquisa quantitativa. Isso ocorre principalmente quando se pretende pesquisar um novo problema de pesquisa de marketing. O inverso também pode ocorrer. A realização de uma pesquisa quantitativa antes da pesquisa qualitativa é muito comum quando há a necessidade de se explicar os resultados obtidos com a primeira (Malhotra, 1993).

Considerando o objetivo deste trabalho, percebe-se que a pesquisa exploratória (qualitativa) é o tipo de pesquisa mais adequado, devido à possibilidade que esta apresenta de conhecer e aprofundar-se em assuntos não muito conhecidos e estudados. Ou seja, para que se possa estudar as idéias inovadoras do novo sistema de produção desenvolvido pela montadora Volkswagen, é importante que se direcione uma maior atenção a esse único caso.

4.1 Método Escolhido

Segundo Boyd et alli (1989), a pesquisa exploratória apresenta diversos métodos, entre os quais são destacados o estudo de dados secundários, as entrevistas de profundidade, os *focus-group* e os estudos de caso.

Cada um desses métodos é apropriado para um tipo de situação específica. Para efeito deste trabalho, foi escolhido o estudo de caso sendo que para a sua operacionalização foi necessária a aplicação de outros dois métodos contemplados por Boyd et alli (1989): estudo de dados secundários e entrevistas de profundidade.

Boyd et alli (1989) destacam a importância do estudo de caso na busca de soluções de problemas para uma situação onde são encontradas interrelações entre um grande número de fatores e onde é difícil entender os fatores individualmente, sem que sejam considerados seus relacionamentos com outros. Do mesmo modo, Mattar (1994) destaca a

utilidade do estudo de caso para o conhecimento de problemas não suficientemente definidos e para o auxílio na geração de hipóteses.

O método do estudo de caso apresenta três características (Mattar, 1994): os dados podem ser obtidos com uma profundidade que permite uma explicação detalhada e realística da situação estudada o pesquisador apresenta uma atitude receptiva, buscando informações e gerando hipóteses e o pesquisador tem a capacidade de reunir inúmeros aspectos do caso estudado.

Assim como Mattar (1994), Boyd et alli (1989) salientam certas vantagens do estudo de caso: as inferências são feitas a partir de estudos de situações por inteiro ao invés de aspectos individuais; é realizada uma descrição de um evento ou situação reais e dados mais precisos são obtidos como resultado de um estudo longo e completo da situação.

Como desvantagens do estudo de caso, Boyd et alli (1989) destacam a falta de objetividade no desenvolvimento de métodos de observação, sendo difícil a aplicação de métodos formais. Há uma grande tendência do pesquisador em ser subjetivo, baseando sua coleta e análise na própria intuição, principalmente, porque há a impossibilidade de generalizações, devido ao número reduzido de observações que não permitem inferências com a contabilidade necessária.

Yin (1994), no entanto, afirma que os estudos de casos permitem generalizações, expandindo as proposições teóricas, sem que haja o interesse de confirmação destas a partir das frequências de respostas, o que caracteriza as pesquisas descritivas.

Considerando que o estudo a que este trabalho se propõe, envolve um tema novo, este tipo de pesquisa se mostra bastante adequado.

Yin (1994) salienta, ainda, que erroneamente, muitos pesquisadores escolhem o método de estudo de casos, por acreditarem ser o mais fácil de se utilizar. Na verdade, este

é um método bastante árduo de se aplicar por envolver diversas atividades muito importantes que não podem ser desconsideradas. Estas atividades serão abordadas na seção subsequente, referente ao procedimento de coleta.

4.2 Procedimentos de Coleta

Como já foi dito anteriormente, a preparação de um estudo de caso envolve diversas atividades prioritárias que devem ser consideradas no desenvolvimento do planejamento do estudo. Yin (1994) afirma que “a boa preparação inicia com as habilidades desejadas por parte do investigador do estudo de caso”. No passado, estas habilidades não eram tema para discussões, no entanto, algumas delas são críticas e podem ser aprendidas ou praticadas.

O estudo de caso gera uma grande exigência do ego, do intelecto e das emoções das pessoas. Isto, porque os procedimentos de coleta de dados não são rotinizados e passam a exigir, portanto, um maior envolvimento dos investigadores no que se refere a definir planos de ações (Yin, 1994).

Devido a essa característica de não uniformização de atividades, algumas delas devem ser cuidadosamente definidas. Como habilidades básicas e indispensáveis pode-se salientar as seguintes.

- * a pessoa deve estar apta a fazer boas perguntas e interpretar as respostas;
- * a pessoa deve ser um bom ouvinte e não influenciar, impondo suas ideologias e preconceitos;
- * a pessoa deve ser adaptativa e flexível, para que as novas situações sejam vistas como oportunidades e não como ameaças;
- * a pessoa deve ter pleno domínio sobre o assunto a ser estudado, para que possa filtrar as informações relevantes;
- * as pessoas não podem ser influenciadas por noções pré-concebidas.

Yin (1994) diz que, a partir da definição clara das atividades, passa-se a buscar evidências que podem ser adquiridas a partir seis fontes: documentos, arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participativa e artefatos físicos. Cada fonte de evidência exige determinadas atividades e determinados procedimentos metodológicos.

O Quadro 2 apresenta as seis fontes de evidências, salientando suas forças e fraquezas.

Quadro 2 - Seis Fontes de Evidência: forças e fraquezas

| Fontes de Evidência | Forças | Fraquezas |
|--------------------------|---|--|
| documentação | <ul style="list-style-type: none"> • estável: pode ser revista repetidamente; • inobstruível: não é criada como um resultado do estudo de caso; • exata: contém nomes exatos, referências e detalhes de um evento; • ampla cobertura: longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos <i>settings</i>. | <ul style="list-style-type: none"> • recuperabilidade: pode ter baixos problemas de seletividade se coleta é incompleta; • tendência no relato: reflete o desconhecimento do autor • acesso: pode ser deliberadamente bloqueado |
| arquivos | <ul style="list-style-type: none"> • mesmo que para documentação • preciso e quantitativo | <ul style="list-style-type: none"> • mesmo que para documentação • acessibilidade por razões de privacidade |
| entrevistas | <ul style="list-style-type: none"> • enfocada: foca diretamente o tópico do estudo de caso • <i>insightful</i>: fornece inferências causais percebidas | <ul style="list-style-type: none"> • tendência a possuir questões construídas pobremente • tendência na resposta • inexatidão de uma resposta pobre • reflectividade - entrevistado responde o que o entrevistador quer ouvir |
| observações diretas | <ul style="list-style-type: none"> • realidade - cobertura de eventos em tempo real • contextual - cobertura do conteúdo do eventual | <ul style="list-style-type: none"> • tempo consumido • seletividade - a não ser com uma ampla cobertura • reflectividade - evento pode prosseguir diferente, porque está sendo observado • custos-hora necessárias para observadores humanos |
| observação participativa | <ul style="list-style-type: none"> • mesmo que para observações diretas • vários <i>insights</i> dentro de acontecimentos e motivos inter-pessoais | <ul style="list-style-type: none"> • mesmo que para observações diretas • tendência a uma manipulação dos eventos pelo investigador |
| artefatos físicos | <ul style="list-style-type: none"> • vários <i>insights</i> dentro de um aspecto cultural • vários <i>insights</i> dentro de operações técnicas | <ul style="list-style-type: none"> • seletividade • disponibilidade |

Fonte: Yin, 1994

Os benefícios provenientes dessas seis fontes de evidência podem ser mais eficazes se forem seguidos três princípios definidos por Yin (1994): o uso de múltiplas fontes de evidência, criação de um banco de dados do estudo de caso e manutenção de uma cadeia de evidências. Deste modo, o processo de estudo de caso conseguirá se mostrar o mais explícito possível, possibilitando uma maior clareza e, conseqüentemente, provendo um resultado concebido sobre os princípios da validade e confiabilidade.

Para o desenvolvimento deste trabalho foram coletados dados de natureza secundária e primária através de duas das fontes anteriormente citadas: a coleta de dados secundários e as entrevistas, mais especificamente entrevistas de profundidade. Seguindo, portanto, um dos princípios de Yin (1994) de uso de múltiplas fontes de evidência.

O estudo de dados secundários compreende: levantamento bibliográfico, levantamentos documentais e levantamento de pesquisas realizadas (Mattar, 1994). Esses levantamentos, mais especificamente os levantamentos bibliográficos, são realizados a partir de dados já existentes, os quais são de grande auxílio para a condução de novas pesquisas, auxiliando no amadurecimento dos problemas de pesquisa. Boyd et alli (1989) salientam ainda, que este é o meio mais rápido e econômico de encontrar possíveis hipóteses. Os dados secundários, referentes à Volkswagen, foram obtidos através de consultas junto a relatórios, de maneira geral não confidenciais, fornecidos pela empresa.

Já as entrevistas foram conduzidas junto a fornecedores, executivos e funcionários da empresa de maneira não estruturada e não disfarçada, de acordo com a classificação definida por Mattar (1994). As entrevistas não estruturadas são orientadas a partir de roteiros pré-definidos que balizam o andamento da entrevista sem que perguntas pontuais sejam realizadas. Já a pesquisa não disfarçada, diz respeito à transparência dos objetivos da pesquisa ao entrevistado. Portanto, a condução das entrevistas teve como objetivo apresentar claramente os propósitos da pesquisa, permitindo uma grande flexibilidade na obtenção de informação, existindo uma liberdade no modo de perguntar e no grau de questionamento.

As entrevistas de profundidade foram orientadas por um roteiro definido, observando os objetivos da pesquisa e adequado ao entrevistado, ou seja, foram desenvolvidos dois roteiros de entrevistas direcionados respectivamente para os fornecedores da montadora e para a Volkswagen.

Os Anexos 1 e 2 apresentam os dois roteiros de entrevista formulados com base na pesquisa teórica realizada sobre o assunto, principalmente no modelo de Hunt & Morgan (1994) sobre a teoria do comprometimento- confiança nos relacionamentos.

O registro das entrevistas foi feito a partir de gravação, sendo que dois gerentes, da VDO e da Meritor, não permitiram que houvesse gravação. As entrevistas foram transcritas e estão apresentadas na íntegra nos Anexos 3 a 9.

4.3 Análise dos Dados Coletados

Segundo Yin (1994), “a análise dos dados consiste em examinar, categorizar, tabular ou recombinar as evidências para se definir as proposições iniciais do estudo”. No entanto, na situação do estudo de caso, essas atividades são realizadas de forma pouco padronizada, sendo que são muito poucas as linhas de orientação para esse tipo de análise. Na verdade, elas dependem muito mais do próprio estilo de pensamento do investigador, juntamente com um número suficiente de evidências e de considerações cuidadosas sobre a interpretação de alternativas.

Para que se realize uma boa análise dos dados, o investigador deve definir anteriormente e seguir uma estratégia geral de análise, posicionando-se dessa maneira, de modo que suas intenções sobre o que e por que analisar, estejam claras e possam ser orientadoras de uma análise que vá ao encontro dos objetivos propostos (Yin, 1994).

Segundo Yin (1994), são duas as estratégias gerais de análise: baseando-se em proposições teóricas e desenvolvendo uma descrição do caso.

O primeiro tipo de estratégia geral, que utiliza, como base, proposições teóricas para orientar o estudo de caso, é utilizado, preferivelmente, quando os objetivos e estrutura do trabalho realizado foram construídos baseados nessas proposições (Yin, 1994). Eles devem ainda refletir uma revisão de literatura e entrevistas feitas anteriormente à definição do trabalho, permitindo, dessa maneira, que as hipóteses sejam criadas.

A vantagem desse tipo de estratégia geral é que as proposições auxiliam o investigador a direcionar a sua atenção a certos dados, ignorando outros, não tão relevantes (Yin, 1994).

O segundo tipo de estratégia geral é a descrição do caso, onde se “desenvolve uma estrutura descritiva para organizar o estudo de caso” (Yin, 1994). Esta estratégia é bastante indicada quando não há a possibilidade de se definir proposições anteriores.

O caso estudado apresenta um modelo único e inédito de marketing de relacionamento, não havendo ainda pesquisas acadêmicas divulgadas sobre tal prática. Por isso se torna bastante difícil a definição de proposições que orientem o estudo. Com isso, foi utilizada para a realização deste trabalho a estratégia de análise através de relato detalhado de toda a pesquisa realizada, ou seja, através do desenvolvimento de uma descrição do estudo (Yin, 1994)

Depois de concluído, procurou-se desenvolver hipóteses baseadas no levantamento dos elementos motivadores para ingresso e manutenção desse relacionamento por parte dos fornecedores e da montadora, bem como no levantamento dos resultados percebidos pelas mesmas, buscando, desta maneira, explicar a dinâmica dos relacionamentos entre os participantes organizacionais do canal de marketing onde a Volkswagen está inserida.

4.4 Limitações da Pesquisa

Durante o desenvolvimento deste trabalho, surgiram alguns problemas que impediram que algumas das atividades pré-definidas fossem realizadas. Abaixo são apresentados os problemas que limitaram o desenvolvimento deste projeto.

- duas das sete parceiras ainda não estavam trabalhando na linha de produção porque o pavilhão de montagem e pintura da cabina ainda estava em fase de acabamento e testes. Estas duas empresas não possuíam representantes que pudessem participar da pesquisa.
- a pesquisa de dados secundários ficou bastante prejudicada porque estes dados não estavam acessíveis ao público. Devido ao Consórcio Modular ser um processo novo e inédito, a Volkswagen e as empresas parceiras mantêm sigilo, tanto sobre o contrato, quanto sobre os documentos que falam sobre a instalação do Consórcio Modular. Por isso os dados disponíveis para consulta se resumiram a alguns informativos e uma apresentação padrão entregue a todos os visitantes que têm o interesse em conhecer o Consórcio Modular.
- houve uma certa resistência por parte de algumas das empresas parceiras em participar da pesquisa, por isso o tempo inicial para pesquisa foi reduzido praticamente pela metade e, portanto, optou-se por entrevistar prioritariamente os gerentes dos módulos por acreditar-se que sejam as pessoas com maior capacidade para responder as perguntas sobre o início do Consórcio Modular e sobre o relacionamento em si.

5 Descrição do Caso

Com o término da *joint-venture* Auto-Latina em 1995, a Volkswagen se viu obrigada a criar e construir uma fábrica e iniciar a produção de ônibus e caminhões em menos de dois anos, devido ao fato de ter ficado sem fábrica própria para sua produção.

A partir desta necessidade, surgiu um novo conceito de processo produtivo, denominado de Consórcio Modular, o qual consiste na exigência da presença física e permanente dos principais fornecedores da montadora na linha de produção. A Volkswagen entendeu que, no momento em que os fornecedores passam a compartilhar com seus clientes, no caso a ela própria, dos mesmos objetivos finais, as possibilidades de ganhar parcelas de mercado, atendendo às exigências do mesmo, são maiores, permitindo ainda que isso seja feito de maneira diferente do convencional. Além disso, o Consórcio Modular permite redução nos custos de produção, investimento, estoques e tempo de produção, conferindo ainda maior qualidade ao produto final.

Para que esse conceito se tornasse realidade, foram necessários dezoito meses desde a sua concepção até a montagem do primeiro produto na nova estrutura. Todo o processo passou por diversas etapas sendo que muitas delas foram desenvolvidas paralelamente. A escolha do local onde seria montada a fábrica foi o ponto de partida do projeto, mas ao mesmo tempo se desenvolvia o projeto da fábrica como um todo, selecionando-se de forma prioritária os fornecedores participantes do novo processo.

A escolha dos fornecedores representou grande preocupação para a Volkswagen. Como pré-requisitos foram considerados a representação do fornecedor no mercado, a sua capacidade tecnológica, o seu comprometimento com a qualidade e com os serviços e a sua saúde financeira. Além disso, havia a preocupação de que nenhum parceiro poderia se tornar maior que a própria Volkswagen, isto porque se buscava um equilíbrio entre todos os parceiros, incluindo ela mesma.

De maneira geral, foram feitos convites a diversos fornecedores principais e comuns a Volkswagen e também a prováveis fornecedores, para que estes conhecessem o conceito de Consórcio Modular e o seu funcionamento e depois apresentassem propostas de operações, cada um relativo a sua área. Foi permitido, ainda, que se fizessem pesquisas para que fosse possível definir o que poderia e o que não poderia ser feito. Depois disso, foram escolhidas as melhores propostas com bases nos pré-requisitos citados anteriormente, considerando também os custos envolvidos.

Foram selecionadas as seguintes empresas parceiras: Maxion (módulo chassi); Rockwell (módulo suspensão), posteriormente passou a se chamar Meritor; Remon (módulo rodas e pneus); Powertrain (módulo motor); VDO (módulo tapeçaria); Eisenmann (módulo pintura) e Delga (módulo cabina). E como terceiras e responsáveis pela logística interna e externa as empresas Union e CRTS respectivamente. A empresa Union é praticamente considerada como uma parceira por participar ativamente do processo produtivo.

Após a escolha dos fornecedores parceiros, passou-se a definir como seria a estrutura física da fábrica. Nesta fase, os parceiros já participavam ativamente, cada um buscando a estrutura mais adequada para que o seu processo de produção fosse otimizado. As construções civis só começaram depois que a otimização do processo como um todo foi consolidada e acordada por todos os participantes e, por este motivo, o desenho da nova fábrica foi feito de maneira bastante diferente das demais existentes¹.

O desenho adequado a cada fornecedor motivou o interesse em investimentos próprios dentro da fábrica. Pode-se dizer que a Volkswagen é dona do esqueleto da fábrica, mas cada módulo adquiriu seus próprios equipamentos e ferramentas. A Volkswagen é responsável apenas pelo que é de uso comum de todos, ou seja O&M e serviços de apoio. Mas mesmo com relação aos serviços de apoio, todas as atividades são consorciadas. Restaurante, serviços médicos, telefonia, segurança, tecnologia da informação, sistemas de

¹ Esta otimização prévia dos processos é mais uma das grandes diferenças do Consórcio Modular, frente aos processos convencionais, assim como a participação dos fornecedores dentro da fábrica.

comunicação e transporte são rateados entre todos os parceiros proporcionalmente, em vez de cada um desenvolver suas próprias atividades de suporte, sendo que a Volkswagen faz a gerência dos mesmos.

Os investimentos feitos pelos fornecedores foram completa ou parcialmente financiados pelo BNDES, sendo que a Volkswagen participou como avalista dos empréstimos. Já a Volkswagen decidiu por utilizar capital próprio e por isso não contraiu dívidas.

A fase de elaboração do contrato foi cercada de muitos cuidados porque era um processo inédito, portanto não havia experiência anterior para ser aproveitada neste momento. Segundo o Sr. Carlos Wagner, gerente da Volkswagen, foram contratados os melhores escritórios de advocacia do mundo e houve muita discussão antes da elaboração do contrato final. Havia um série de dúvidas e muitas restrições envolvidas e mesmo depois de pronto não foi possível especificar e descrever tudo o que poderia acontecer nessa nova empresa. Foi redigido, então, um contrato que contemplava as linhas mestras e as atividades principais, baseado principalmente no que os participantes consideravam importante que constasse no documento. Questões não contempladas no documento, sejam pequenas ou grandes, passaram a ser discutidas a partir do que acontece no dia-a-dia da empresa e à medida em que surgiam. Há casos onde o contrato pode até ser antagônico, mas se a situação vigente é mais adequada, passa-se a adotar esta como a ideal. Desta maneira, dentro do primeiro ano de funcionamento do Consórcio Modular, o processo de adequação e adaptação foi mais importante do que certas cláusulas contratuais.

Segundo o Sr. Joaquim, gerente do módulo Maxion, “contrato é igual à certidão de casamento, só serve para quando se resolve separar”. O importante neste processo foi o comprometimento e a confiança dos módulos com a Volkswagen e vice-versa, e isto vai muito além do que prevê o contrato.

O papel de cada participante dentro do Consórcio Modular é bastante distinto e claro. Cada etapa do processo produtivo é de responsabilidade de um fornecedor e o andamento do processo total depende do desempenho individual de cada módulo.

Uma visão geral do processo permite perceber a ligação próxima existente entre todos os módulos. A princípio, cada módulo é responsável pelo seu processo, mas qualquer problema existente pode afetar a todos, devido à seqüência das operações que passam de módulo para módulo. Por isso, muitas vezes, problemas mais complexos de qualquer um dos fornecedores são resolvidos por todos num trabalho conjunto.

O comprometimento dos módulos com relação ao Consórcio Modular é percebido em diversas ações e atitudes das empresas fornecedores dentro do processo produtivo. Cada uma, dentro da sua própria cultura organizacional, busca trabalhar com as demais, tentando dessa maneira desenvolver também uma cultura mais abrangente e própria do novo sistema da Volkswagen. Um consenso dentro do Consórcio Modular é a de que as empresas participantes possuem interesses em comum e, por isso, os objetivos da Volkswagen são também dos módulos; e os objetivos destes devem ser compartilhados pela Volkswagen.

O comprometimento é um fator que permeia todas as decisões e atividades desenvolvidas no Consórcio Modular. Qualquer decisão tomada que esteja relacionada tanto ao processo produtivo quanto às políticas de RH devem ser feitas de maneira consensual entre todos os módulos e a Volkswagen. O salário de todos os funcionários que trabalham no Consórcio Modular é uniformizado, assim como o uniforme utilizado por todos é igual, mudando somente o símbolo da camiseta. Decisões como piso e aumento salarial, plano de remuneração e prêmios, mudanças no processo produtivo ou no produto, só podem ser tomadas depois que a maioria dos gerentes concordar. O consenso permite que o relacionamento se mantenha sem conflitos internos entre funcionários ou entre as culturas organizacionais.

Manter uma política como esta exige disciplina e rotina interna. Duas vezes por semana, pelo menos, são realizadas reuniões onde são tratados todos os assuntos operacionais. Além disso, qualquer problema adicional que ocorra, faz-se uma reunião para solucioná-lo. Existem ainda reuniões semanais para o desenvolvimento de novos produtos e discussão sobre inovações e modificações.

O Consórcio Modular foi criado a partir da percepção da Volkswagen de qual seria o seu *core business*. Projetar, desenvolver e certificar produtos e desenvolver ações de marketing se destacam como atividades de competência da Volkswagen. Os planos e decisões estratégicas partem da Volkswagen, no entanto, taticamente todas as decisões são tomadas em conjunto.

Apesar de não participarem completamente das decisões estratégicas, o conhecimento total destas, por parte dos módulos, é um fator indispensável para a manutenção do Consórcio Modular. Por isso, a comunicação dentro da Volkswagen é feita da maneira mais transparente possível. Qualquer um dos módulos tem conhecimento sobre o que a Volkswagen pretende fazer nas próximas nove semanas. Além disso, informações de mercado são difundidas internamente com o intuito de que todos acompanhem o desempenho da Volkswagen externamente e possibilite o melhoramento contínuo.

As reuniões periódicas e outros facilitadores da comunicação desempenham um papel importante no sentido de generalizar a informação. A instalação de uma intranet permite que todos os módulos conheçam as decisões e comunicações feitas pela Volkswagen e vice-versa. Foi adotada também a comunicação via rádio, onde cada módulo tem acesso a um canal geral e um particular. Deste modo, qualquer problema ocorrido na linha de produção pode ser imediatamente conhecido por todos, assim como dúvidas ou informações solicitadas por funcionários.

O relacionamento existente dentro do Consórcio Modular permite uma comparação com uma estrutura organizacional. Pode-se dizer que a Volkswagen é uma grande empresa onde cada fornecedor representa um departamento com funções independentes, mas onde

as políticas organizacionais regem o funcionamento de toda a empresa. A própria denominação módulo já foi adotada como caracterização dessa situação.

Entre as empresas fornecedoras do Consórcio Modular, além das diferenças de culturas organizacionais e até de nacionalidades, percebe-se também diferenças entre suas estruturas organizacionais e interesses dentro do Consórcio Modular. Duas das empresas parceiras foram estruturadas especialmente para que pudessem fazer parte desse processo. É o caso das empresas Powertrain e Remon, onde empresas multinacionais concorrentes se uniram com o objetivo de garantir e aperfeiçoar sua oferta à Volkswagen.

A Remon é uma joint-venture criada entre as empresas Borlein, fabricante de rodas, Iochpe, também fabricante de rodas e Bridgeston Firestone, fabricante de pneus master. Estas três organizações entenderam que se houvesse uma união, elas teriam maiores possibilidades de participar do Consórcio Modular e, dessa maneira, seria mais fácil trazer os seus produtos para o processo produtivo. Isto não quer dizer que a Volkswagen só utilize pneus Firestone, mas a presença da Remon no Consórcio Modular facilita a canalização destes pneus para o processo, obviamente observando fatores como preço e qualidade. No caso da Borlein e da Iochpe, elas praticamente dominam o mercado de rodas para caminhão e, por isso, a ameaça de entrada de rodas concorrentes na Volkswagen é bastante pequena.

As três empresas se uniram para trabalhar no Consórcio Modular, por entenderem que seria um desafio participar de um projeto pioneiro, o qual em caso de sucesso as credenciariam para participar de outros processos produtivos semelhantes ao Consórcio Modular. No entanto, esta união entre as três empresas só pode ser usada neste ambiente. Uma nova montadora que se interessasse em contratar a Remon não poderia, porque ela não pode ter filiais, teria que ser formada uma nova firma para fazer tal serviço.

Do mesmo modo, a Powertrain é formada numa joint-venture entre as empresas Cummins e MWM. Ambas empresas já eram fornecedoras de motores da Volkswagen e a idéia era a de que seriam também do Consórcio Modular. A escolha destas duas empresas

se deu devido ao seu reconhecimento no mercado. Como o motor é um item muito importante dentro do veículo, sendo que tanto custo quanto tecnologia agregada são fatores primordiais, a Volkswagen deu preferência as organizações que reuniam grande conhecimento sobre o produto para realizar esta atividade.

Inicialmente, a idéia era de que houvesse dois módulos separados de motores, um para cada empresa. No entanto, durante as discussões sobre o projeto da fábrica, percebeu-se que seria tecnicamente inviável ter dois fornecedores de motor trabalhando independentemente e as empresas fornecedoras optaram por se unir para facilitar e viabilizar o planejamento do processo produtivo.

Para a Powertrain, o Consórcio Modular se mostra bastante interessante porque permite que as organizações fornecedoras tenham maior controle sobre seu produto durante o processo produtivo. A possibilidade de obter um feedback facilitado é uma das grandes vantagens destacadas pela empresa.

A VDO é uma empresa multinacional de origem alemã. Internacionalmente, ela é uma firma de instrumentação que faz painéis de veículos, ou seja fabrica todos os equipamentos de controle dos veículos. No entanto, dentro do Consórcio Modular ela ampliou o seu escopo, realizando também a montagem interna das cabinas, não realizada por nenhuma outra unidade da VDO. Atualmente é o maior módulo dentro do Consórcio Modular com aproximadamente 132 funcionários.

A direção da VDO entendeu que, adicionando serviços ao seu produto principal, os painéis de controle dos caminhões, ela agregaria maiores vantagens tanto para a Volkswagen quanto para ela mesma. Para a Volkswagen, o fato de não precisar montar as cabines, definindo apenas um padrão de qualidade, facilita as suas operações, sendo que ela passa a ter mais tempo para o seu foco principal que é vender seus caminhões e atender seus clientes. Já para a VDO, esta nova experiência, com a execução de novas atividades, trouxe um enriquecimento ao seu curriculum e a possibilidade de poder oferecer estes serviços adicionais futuramente para outros clientes.

No Brasil, a Meritor é o único fornecedor de eixos pesados e, por isso, já era fornecedora da Volkswagen anteriormente. No entanto, o seu interesse em participar do Consórcio Modular como um dos módulos surgiu a partir de fatores como a possibilidade de desenvolver produtos em conjunto com a Volkswagen, adquirir experiência com relação a este novo processo produtivo e que, desde o seu início, gerou grande interesse entre as demais montadoras e a previsão de que este interesse poderá se transformar em adoção deste entre as montadoras. Neste caso, a Meritor estaria à frente de seus concorrentes na condição de já participar do modelo pioneiro.

A Maxion é uma empresa que tem como filosofia buscar ser sempre extremamente competitiva. Seus negócios não se limitam apenas ao Brasil, sendo que todos os negócios nacionais ou internacionais são conduzidos dentro desta filosofia. A intenção da Maxion é ser um fornecedor de chassis *top* de linha em nível internacional e com isso ela pretende competir neste âmbito em todos os mercados onde ela possa atuar. Uma frase do gerente do módulo da Maxion resume esta idéia: "Se tem algo novo no mundo, se tem algo de inovador no mundo, se tem algo de melhor em termos de tecnologia e gestão empresarial no mundo, a Maxion deseja estar junto."

Foi esta filosofia que impulsionou e motivou os esforços da Maxion para participar do Consórcio Modular. A Maxion percebeu que a sua participação permitiria que, além de adquirir uma nova experiência que seus concorrentes não teriam, ela poderia atuar com maior proximidade a seu cliente, participando do processo estratégico e facilitando o fornecimento de novas peças.

Existe ainda uma empresa que, formalmente, não pode ser considerada como um módulo, devido ao tipo de contrato que rege o seu trabalho. Mas, apesar de ser uma empresa terceirizada, a presença da Union dentro do Consórcio Modular e dentro das relações existentes entre as demais empresas é de extrema importância. O seu papel é o de desenvolver a logística interna, desde os portões de entrada até a estocagem dos armazéns abertos e posterior *input* contábil no sistema de controle de materiais(ver anexo 7). Devido

a sua grande importância, a Union participa de todas as reuniões, bem como decisões, relacionadas ao Consórcio Modular, assim como as empresas parceiras

Para a Union, a possibilidade de participar de algo novo que permitirá adquirir uma experiência que seus concorrentes não terão e o conseqüente credenciamento para administrar qualquer processo como esse foram as principais motivações para ingressar e se manter no Consórcio Modular.

Apesar de fazerem parte do Consórcio Modular, as empresas Delga e Eisenmann, começaram a participar das atividades de manufatura somente no final do primeiro ano, depois que o pavilhão de pintura ficou pronto. Antes disso, as cabinas (modelo antigo, fabricado fora da estrutura da Volkswagen de Resende) eram decoradas com adesivos, cuja colocação era de responsabilidade da VDO. Mas mesmo não participando do processo produtivo esses dois módulos participaram do processo inicial de desenvolvimento do Consórcio Modular, assim como os demais módulos.

A consciência de que o comprometimento e a cooperação são fatores fundamentais para a manutenção de um relacionamento tão estreito quanto o proporcionado pelo Consórcio Modular, permite e facilita que as Volkswagen e suas parceiras atinjam seus objetivos intermediários na caminhada da consolidação desta nova experiência. A dificuldade de produzir um único caminhão que existia no início foi superada e no final do primeiro ano já eram vinte e dois modelos diferentes sendo produzidos além de quatro lançamentos.

Percebe-se que o processo produtivo foi desenhado contando com a cooperação entre as empresas. Cada etapa produtiva é de responsabilidade de um módulo e o andamento geral do processo depende fortemente destas, portanto, a inter-relação existente entre os módulos se mostra da maior importância, considerando que o objetivo final de fabricar um caminhão a cada dez minutos depende desse processo².

² Este objetivo ainda não tinha sido atingido até o final do primeiro ano.

Considerações Finais

A descrição do caso da Volkswagen e seu Consórcio Modular por si só já apresenta uma riqueza de informações suficiente para que se possa considerar este relacionamento duradouro e participativo. No entanto, é válido que se faça uma comparação deste caso com os estudos realizados pelos diversos autores, aqui já citados, os quais contribuíram de maneira significativa para a evolução do tema marketing de relacionamento.

Como foi salientado por Yin (1994), uma descrição de caso não permite que se façam afirmações conclusivas, mas possibilita que se chegue a resultados ricos em hipóteses. Portanto o que se pretende é gerar hipóteses que possam ser posteriormente confirmadas por outros estudos a serem propostos.

Percebe-se que Consórcio Modular se caracteriza por ser um sistema de marketing vertical de acordo com a classificação de Bowersox (1986). Os participantes deste processo fazem parte do mesmo canal de marketing, sendo fornecedores e cliente e desempenham seus papéis com uma visão integrada, onde todos trabalham com um mesmo objetivo e com o intuito de obter resultados e manter este relacionamento a longo prazo.

Além deste relacionamento vertical, percebe-se também uma integração horizontal entre os fornecedores que trabalham de maneira conjunta na produção dos caminhões. Encontra-se entre os relacionamentos verificados no Consórcio Modular (Volks-fornecedores e entre fornecedores) algumas das formas de marketing de relacionamento citadas por Morgan & Hunt (1994). Entre a Volkswagen e seus fornecedores percebe-se as trocas relacionais de parceiros; já entre a Union e os integrantes do Consórcio Modular encontra-se a forma de trocas relacionais envolvendo provedores de serviços. Percebe-se ainda que duas empresas, a Remon e a Powertrain, representam uma terceira forma citada pelos autores: alianças estratégicas entre firmas concorrentes.

Para que se mantenham estes relacionamentos, as opiniões foram unânimes ao concordarem que o comprometimento com o Consórcio Modular e a confiança entre os parceiros são fatores indispensáveis. Da mesma maneira, Morgan & Hunt (1994) apresentaram estes dois fatores como principais influenciadores do sucesso do marketing de relacionamento.

No modelo desenvolvido pelos autores para apresentarem o comprometimento e a confiança como variáveis mediadoras entre cinco importantes fatores que fazem parte do marketing de relacionamento, destacam-se alguns fatores precursores e resultados salientados pelos módulos. Entre os precursores, os benefícios de participar do Consórcio Modular, os valores compartilhados pelos parceiros e a comunicação clara e recíproca foram fatores destacados pelos módulos como vantagens que facilitam a manutenção do relacionamento desenvolvido e do comprometimento. Já entre os resultados, destacam-se a cooperação e a possibilidade de resolver os conflitos funcionais de maneira rápida e consensual, ambas as situações foram destacadas e reconhecidas como principais fatores para o bom relacionamento entre os módulos.

Com relação às motivações para ingresso e manutenção do relacionamento que existe no Consórcio Modular, confirma-se uma afirmação de Madhavan et alli (1994) de que, geralmente, há uma interação entre as motivações e não a ação individual de uma delas, e esta pode diferir entre as partes envolvidas.

São muitas as motivações reconhecidas no caso do Consórcio Modular. A redução de incertezas é buscada pelos módulos Powertrain, por ver como uma vantagem a possibilidade de acompanhamento do desempenho de seu produto na fabricação do produto final e, conseqüentemente, a facilidade de solução de problemas e adaptação do produto em tempo reduzido; Maxion, o qual acredita que a participação no desenvolvimento de novos produtos da empresa cliente e no planejamento estratégico permite um melhor atendimento e compreensão das necessidades e objetivos do cliente; e Meritor que destacou a possibilidade de desenvolver produtos em conjunto com a Volkswagen, podendo dessa maneira adequar da melhor forma possível o seu produto ao produto da cliente.

Para a Volkswagen, uma das motivações é a possibilidade de reduzir custos totais, reduzindo diretamente os custos de produção, os quais, a partir do Consórcio Modular, foram quase que totalmente repassados para os fornecedores e os custos das atividades de apoio como alimentação, transporte, saúde, etc, as quais são rateadas entre os módulos.

Outra motivação destacada pela Volkswagen e de consenso entre os módulos, foi a cooperação entre parceiros. O conceito central do Consórcio Modular reforça esta motivação. Este processo só existe devido à presença física dos fornecedores dentro das estruturas da Volkswagen e da linha de produção e ao compartilhamento dos mesmos objetivos.

Para a Remon, assim como para a Maxion, outra motivação para se manterem no Consórcio Modular é a possibilidade que ambas as empresas vislumbram de ter um certo controle sobre a entrada de suas peças no processo produtivo. A Remon participa do processo fornecendo um serviço, não necessariamente são os produtos da Remon, os utilizados no caminhão, mas ela entende que a sua presença facilita que os seus sejam usados, desde que padrões de preço e qualidade sejam atendidos. Da mesma forma, a Maxion entende que a sua participação dentro do processo produtivo e estratégico permite que novos produtos desenvolvidos pela Maxion tenham maior possibilidade de fazerem parte dos produtos da Volkswagen.

O aprendizado e a legitimidade são fatores motivacionais muito considerados pelos módulos Powertrain, VDO, Meritor, Maxion e Union. O fato de a Volkswagen ter desenvolvido um processo produtivo pioneiro e de interesse mundial gera a expectativa de que outras montadoras também adotem este processo. Neste caso, os módulos participantes já adquiriram uma experiência nova diante de seus concorrentes e, portanto, estão mais credenciadas a participarem de novos Consórcios Modulares que possam surgir. Além da aquisição da experiência do Consórcio Modular, a VDO destacou a possibilidade que encontrou em ampliar os seus serviços ofertados, deixando de produzir somente os painéis dos veículos para realizar a montagem de toda a cabine.

Como se poderia esperar, considerando que cada organização participante do Consórcio Modular possui uma cultura e uma política organizacional própria, as motivações e interesses envolvidos no Consórcio Modular são muitos e individuais. No

entanto, o comprometimento para que esse processo tenha sucesso se mostra de maneira igual e participativa.

Levantamento de Hipóteses

Durante a descrição deste caso, muitos foram os questionamentos que surgiram com relação ao andamento e à continuidade do Consórcio Modular. Tais questionamentos acabaram por originar algumas hipóteses e conseqüentes proposições para estudos futuros.

As relações desenvolvidas entre as empresas participantes foram analisadas durante primeiro ano de funcionamento deste modelo e portanto deve haver a compreensão de que elas estavam alicerçadas em uma base ainda pouco sólida para que se pudesse fazer previsões futuras. Questiona-se a convivência diária e participativa de oito culturas empresariais diferentes, dividindo o processo decisório e, portanto, dividindo todas as atividades de operação e estratégia da organização.

Além disso, tal convivência pode levar as empresas a definirem papéis dentro do processo decisório podendo assim surgir uma empresa líder, apesar de haver a consciência de que todas as empresas parceiras possuem o mesmo peso de decisão. Neste caso, a Volkswagen, que no momento é vista como uma participante do Consórcio Modular no mesmo nível das demais, tem grande possibilidade de passar a assumir este papel considerando o poder da marca e a autoria deste processo.

Acontecendo esta definição de poderes, questiona-se a força que os elementos comprometimento e consenso, cansativamente destacados durante este caso, teriam para manter o relacionamento no nível de equilíbrio onde se encontra neste momento.

Tais considerações geram alguns interesses de pesquisa, considerando que tal assunto está longe de ser esgotado. Numa perspectiva de estudos futuros vislumbra-se a possibilidade de:

- estudar como está o relacionamento depois de passados dois anos de funcionamento;
- analisar a dinâmica de convivência entre as diversas culturas.

- confirmar o comprometimento e o consenso como elementos de manutenção do relacionamento desenvolvido no Consórcio Modular.

Bibliografia

- “A inédita fábrica”. *Distribuição*, nº 50, dezembro, 1996.
- “Alianças mudam linhas de produção”. *Gazeta Mercantil*, 14/novembro, 1996.
- ARNDT, J. “Toward a concept of domesticated markets”. *Journal of Marketing*, 43, Fall 1979. 69-75.
- BARLOW, R.G. “Relationship marketing - the ultimate in customer services”. *Retail Control*, March 1992, 29-37. In BERRY, L. L. “Relationship marketing of services - growing interests, emerging perspectives”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 4, vol 23, Fall 1995, 236-245.
- BERMAN, B. *Marketing channels*. New York, John Wiley & Sons, 1996.
- BERRY, L. L. “Relationship marketing of services - growing interests, emerging perspectives”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 4, vol 23, Fall 1995, 236-245.
- BONOMA, T. V. “Ventas grandes: quién hace realmente la compra?” in DOLAN, R. J. *La Esencia del Marketing - estratégia*. Bogotá, vol 1, Norma S. A., 1995.
- BOWERSOX, D.; CLOSS, D. & HELFERICH, O. K. *Logistical management*. New York, Macmillan, 1986.
- BOYD H. W.; WESTFALL, R. & STASCH, S F. *Marketing research: text and cases*. Homewood, 7 ed, Irwin, 1989.
- BUCKLIN, L. P. & SENGUPTA, S. “Organizing successful co-marketing alliances”. *Journal of Marketing* . 57, April 1993. 32-46.
- “Consórcio Modular na VW: um novo modelo de produção?” *Folha de São Paulo* 08/outubro, 1995.
- CZEPIEL, J. A. “Services encounters and service relationships: implications for research”. *Journal of Business Research*, 20, 1990, 13-21. In BERRY, L. L. “Relationship

- marketing of services - growing interests, emerging perspectives". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 4, vol 23, Fall 1995, 236-245.
- DWYER, F. R; SCHURR, P. H. & OH, S. "Developing buyer-seller relationships". *Journal of Marketing*, 51, April 1987. 11-27.
- EVANS, J. R. & BERMANS, B. *Principles of marketing*. Englewood Cliffs, 3 ed, Prentice-Hall, 1995.
- FRAZIER, G. L.; SPEKMAN, R. E. & O'NEAL, C. R. "Just-in-time exchanges relationships in industrial markets". *Journal of Marketing*, 52, October 1988, 52-67.
- GRONROOS, C. "Relationship marketing: the strategy continuum". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 4, vol 23, Fall 1995, 236-245.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. & PRAHALAD, C. K. "Collaborate with your competitors - and win". *Harvard Business Review*, 67, January-February 1989, 13-19. In VARADARAJAN, P. R. & CUNNINGHAM, M. H. "Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 4, vol 23, Fall 1995, 236-245.
- JACKSON, B. B. "Build customer relationship that last". *Harvard Business Review*, 63, nov/dec, 1985. 120-128.
- JACKSON, B. B. *Winning and keeping industrial customers: the dynamics of customer relationships*. Lexington, D.C. Heath & Company, 1985.
- JACKSON, D. "The seven deadly sins of financial services marketing...and the road to redemption". *Direct Marketing*, March 1993, 43-57. In BERRY, L. L. "Relationship marketing of services - growing interests, emerging perspectives". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 4, vol 23, Fall 1995, 236-245.
- KOTLER, P. *Marketing management*. Upper Saddle River, 8 ed, Prentice-Hall, 1994.
- MADHAVAN, R.; SHAH, R. H. & GROVER, R. "Motivations for and theoretical foundations of relationship marketing". Proceedings of 1994 AMA Winter Educator's Conference. 183-190.
- MALHOTRA, N. K. *Marketing research: an applied orientation*. Upper Saddle River, Prentice-Hall, 1993.

- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*. São Paulo, Atlas, vol 1, 1994.
- McCARTRY, E. J. & PERREALT, W. D. *Essentials of marketing*. Burr Ridge, 6 ed, Irwin, 1994.
- MOORE, M. L. "Relationship marketing: an evaluation and extension ". *1996 Winter Educators' Conference: marketing theory and applications*. Chicago, vol 7, AMA, 1996, 424-29.
- MORGAN, R. M. & HUNT, S. D. "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, 58, July 1994, 20-38.
- MORRIS, M. H. & HOLMAN, J. L. "Source loyalty in organizations markets: a dyadic perspective". *Journal of Business Research*, 16 (2), 1988. 117-131.
- MOWEN, J. C. *Consumer behavior*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1995.
- OLIVER, C. "Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions". *Academy of Management Review*, 15 (2), 1990. 241-265.
- PORTER, M. E. *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York, The Free Press, 1985.
- ROBINSON, P. J; FARIS, C. W. & WIND Y. *Industrial buying and creative marketing*. Boston, Allyn & Bacon, 1967. In KOTLER, P. *Marketing management*. Upper addle River, 8 ed., Prentice-Hall, 1994.
- SHETH, J. N. & PARVATIYAR. "Relationship marketing in consumer markets: antecedentes and consequences". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 4, vol 23, Fall 1995, 236-245.
- SHETH, J. N. "Relationship marketing in consumer markets". AMA 1994.
- STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. & COUGHLAN, A. T. *Marketing channels*. Upper Saddle River, 5 ed., Prentice Hall, 1996.
- VARADARAJAN, P. R. & CUNNINGHAM, M. H. "Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 4, vol 23, Fall 1995, 236-245.
- WEBSTER Jr., F. E. "The changing role of marketing in the corporation". *Journal of Marketing*, 56, October 1992,1-17.

- WEBSTER, F. E. & WIND, Y. *Organizational buying behavior*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1972. In KOTLER, P. *Marketing management*. Upper Saddle River, 8 ed, Prentice-Hall, 1994.
- WELLS, W. D. & PRENSKY, D. *Consumer behavior*. New York, John Wiley & Sons, 1996.
- YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, 2 ed, Sage Publications, 1994.

Anexos

Anexo 1

Roteiro de entrevista a ser realizada com executivos das empresas fornecedoras:

1. Fale sobre o Consórcio Modular e o seu ingresso no mesmo
2. O que levou a empresa a se interessar em participar do Consórcio Modular (antes de ser escolhido como fornecedor)
3. Motivos para ingressar no Consórcio Modular (depois de escolhido)
4. Visão da empresa em relação à Volkswagen quanto ao relacionamento:
 - abertura para discussão e solução de conflitos
 - comprometimento
 - confiança (por parte da empresa fornecedora e por parte da Volkswagen)
 - cooperação
 - canal de comunicação e fluxo de informações
5. Como é feita a manutenção do relacionamento por parte da empresa e por parte da Volkswagen
6. Importância para a empresa da manutenção do relacionamento
7. Perspectivas Futuras

Anexo 2

Roteiro de entrevista a ser realizada com executivos da Volkswagen:

1. Fale sobre o Consórcio Modular e o seu ingresso no mesmo
2. O que levou a Volkswagen a desenvolver o Consórcio Modular
3. Motivações para ingressar em relacionamentos com os fornecedores.
4. Critérios para escolha dos fornecedores
5. Visão da Volkswagen em relação a seus fornecedores quanto ao relacionamento:
 - abertura para discussão e solução de conflitos
 - comprometimento
 - confiança (por parte da empresa fornecedora e por parte da Volkswagen)
 - cooperação
 - canal de comunicação e fluxo de informações
6. Como é mantido o relacionamento
7. Importância para a Volkswagen da manutenção do relacionamento
8. Como está sendo a receptividade e satisfação das concessionárias e clientes finais?

Anexo 3

Entrevista com Sr. Joaquim – Gerente da Maxion

D: Fale sobre a criação do Consórcio Modular (CM) e sobre a entrada nesse processo.

J: O CM foi um modelo idealizado pela Volkswagen no sentido de fazer com que os fornecedores compartilhassem com o cliente dos objetivos que acabam sendo objetivos finais, que é colocar um produto no mercado com agilidade, flexibilidade e competitividade a nível de custo e que reflita uma operação na qual, com esse modelo, se consiga fazer muito diferente do convencional e com isso ganhar espaço no mercado. Essa é a filosofia principal do conceito, na verdade o espírito do conceito tá muito voltado a questão da comunicação, você tem os parceiros se especializando naquilo que eles sabem fazer e fazendo cada vez melhor, com uma agilidade de tomada de decisões muito forte. Acho que esse é o ponto.

D: E a Maxion entrando no CM, como foi?

J: Porque nós decidimos entrar no consórcio? Na verdade nós enxergamos o seguinte: A Maxion tem uma característica que é a seguinte, ela é uma empresa que busca estar colocada entre os fornecedores top de linha a nível mundial, então a gente tem por filosofia sermos extremamente competitivos, nós temos negócios em todo mundo, não só no Brasil e todos esses negócios são conduzidos dessa forma, nós queremos ser realmente um fornecedor top de linha a nível internacional e competir a nível internacional em todos os mercados que a nossa firma, os nossos negócios atuam. Quando surgiu essa questão do CM, nós entendemos que isso poderia sem dúvida nos destacar ainda mais dentro dessa filosofia de sermos os primeiros, de sermos os melhores. E isso foi o que nos impulsionou a participar desse processo. Foi essa razão. Se tem algo de novo no mundo, de inovador no mundo, de melhor no mundo em termos de tecnologia, gestão empresarial, se tem algo novo e melhor, nós vamos estar sempre juntos.

D: Vantagens percebidas depois da entrada no CM.

J: Primeiro, o fato da gente estar aqui, nos coloca numa proximidade muito forte com o cliente, a Volkswagen, e eu diria que a grande vantagem é a gente estar conhecendo em primeira mão quais são os planos dela de crescimento, de desenvolvimento de novos produtos, de novas tecnologias. Eu diria que essa é uma das grandes vantagens e nós estamos aqui participando em tempo real, participando com a montadora do que é o futuro, do que é estratégia, para onde as tendências ocorrem. Existem outras claro, o fato da gente

estar participando desse processo permite por exemplo que a gente - como fornecedor - tenha acesso a oportunidade de fornecimento, por exemplo, de novas peças que no passado, talvez, a gente não fornecesse. Agora estando aqui dentro podemos avaliar melhor e participar melhor dessas oportunidades.

D: Antes os fornecedores apenas forneceriam a peça e agora vocês adicionam serviços a esta oferta...

J: Exatamente, nós estamos adicionando serviços e o que está acontecendo é o seguinte, à medida que a gente vai adicionando serviços a gente vai também agregando tecnologia, não só ao processo, mas também à engenharia veicular. A gente deixa de olhar só a nossa peça, o nosso produto e passa a enxergar o desempenho dele e as oportunidades e isso ajuda no processo de competitividade. Na verdade, é um processo muito dinâmico que nos permite estar sempre buscando um conceito de melhoria contínua. Esse é o grande foco. E, sem dúvida, era dessa forma que a Volkswagen enxergava que deveria acontecer. Vai chegar um momento que nós vamos estar participando, por exemplo, do desenvolvimento técnico de um produto que nós não somos especializados, e aí nós vamos ter a oportunidade de aprender, de conhecer e de contribuir.

D: Com relação ao desenvolvimento de novos produtos. Como é a posição da Maxion em relação a Volkswagen?

J: Existe toda uma disciplina, uma rotina interna criada pelo próprio consórcio a nível de que toda a discussão, toda a reunião, todo processo de debate e tomada de decisão em relação às questões técnicas e estratégicas, todo este processo a gente está participando. No nosso caso específico, a gente procura participar de forma pró-ativa porque o nosso objetivo é contribuir com tudo que for possível, inclusive com alguma coisa que a gente ainda não conheça, mas que tenha condições de desenvolver, conhecer e contribuir para o processo. Neste ponto, o importante é o seguinte: aquilo que a gente tenha oportunidade de desenvolver e contribuir aqui dentro é assim que nós estamos nos comportando. Quando não, nós vamos lá fora no mundo que tenha alguma contribuição a fazer, nós trazemos pra cá no sentido de fazer as coisas acontecerem. É muito essa filosofia, em particular aqui na Maxion toda a estrutura se preocupa com isso. Nós somos uma estrutura pequena, mas um grupo muito dinâmico e que tem condições de contribuir com bastante coisa e sempre dentro dessa filosofia. Se não sabemos, então vamos aprender, e trazer aqui pra dentro.

D: Como é a relação entre as empresas principalmente com o comprometimento?

J: Eu costumo dizer que contrato só serve pra quando a gente resolve brigar. Contrato é igual a certidão de casamento que é só usada quando tiver que separar. O

comprometimento dos módulos com a Volkswagen vai muito além do que se prevê no contrato. Eu costumo dizer o seguinte: existem atividades que a gente não exerce, por exemplo, a venda de caminhões é uma atividade da Volkswagen, mas eu como gerente de módulo, tenho a obrigação de qualquer oportunidade de venda de caminhão que eu enxergo aí fora, eu tenho que trazer pra cá. Assim a gente tem feito. Ainda nessa questão de comprometimento, a gente tem que enxergar que essa é uma fábrica de interesses comuns e tudo aquilo que for objetivo Volkswagen é também meu objetivo e eu tenho que levar pra Volkswagen esse sentimento e fazer com que ela enxergue também a recíproca, se eu tenho objetivos aqui, estes também têm que ser compartilhados por ela. É dessa forma que a gente procura conduzir, e eu diria que tá sendo bom e que tá sendo um sucesso. Isso é perfeitamente possível e é realmente uma relação de troca muito interessante que se estabeleceu.

D: Qual é a importância de estar participando como módulo pra Maxion? De maneira geral.

J: Se formos olhar números a participação do CM, olhando o tamanho da Maxion, ela é pequena, muito pequena, mas isso não significa que o grau de importância dado a operação seja pequeno, pelo contrário, é bastante grande. Nós fizemos aqui um conceito de que essa unidade, é uma filial da unidade de Cruzeiro e embora a gente siga os conceitos e normas do CM, é claro que essa unidade se reporta à Cruzeiro. E o grau de importância que nós damos pra isso aqui é de maior comprometimento possível. Não importa que os números sejam pequenos. Essa é a visão da direção da Maxion, até como política empresarial, onde todos os negócios onde ela atua são tratados com o maior profissionalismo, com o maior foco de competitividade.

D: Relacionamento com os outros módulos....No sentido de cooperação e integração ?

J: Existe muito cooperação, são várias culturas diferentes, a gente procura se ajudar mutuamente aonde algum módulo tenha alguma especialidade maior que possa contribuir com os outros, a gente tá sempre fazendo essa troca, a gente tá sempre buscando, por exemplo eu posso te mencionar que eu já tive situação de um funcionário do meu módulo montar e fazer treinamento com funcionários de outros módulos em horários depois do expediente e sem nenhuma remuneração adicional por isto. Só mesmo no sentido de cooperação pro sucesso da operação. Esse é o retrato do que está acontecendo, os módulos se ajudam e se não for assim, não têm como tocar esse conceito. Se o meu colega da frente tiver algum problema e pára, ele vai parar também a minha linha e o caminhão não sai pronto e o objetivo não é atendido. E isso não estava previsto em contrato nenhum, surgiu

de maneira espontânea, da necessidade e até pelo aspecto desafiador que é essa operação. Até por ser uma idéia nova, não tinha como prever.

D: Já tem algumas expectativas formadas de como vai andar o CM?

J: Isso é uma questão muito particular de cada empresa. Essa fábrica como ela nasceu sobre este conceito, ele foi disseminado sobre as questões técnicas, administrativas e gerenciais que permitiram que essa fábrica rodasse dessa forma. Uma fábrica já implantada, uma fábrica já em funcionamento dificilmente se adequaria aos padrões do consórcio modular. Esse modelo pode ser aplicado para fábricas novas e pode até surgir inovações com relação a este módulo trazendo novos resultados.

....

Hoje a gente enxerga que tem muitas oportunidades deste modelo partir para inovações, para coisas novas, para melhorias e até, talvez, porque não dizer, criar atrás da nossa operação pequenos CM, com foco no atendimento desta fábrica. A gente cita um exemplo clássico: todos os módulos aqui usam parafusos, porque não criar um especialista em parafusos com uma operação aqui dentro ou pertinho da gente, se especializando em abastecer a fábrica toda de parafuso? Tem muita coisa para fazer.

D: Vocês vão usar a experiência daqui para facilitar a entrada em outras fábricas?

J: A gente acaba adquirindo um *know how* empresarial. Se o mercado assim desejar, nós vamos estar prontos para atender. É claro que existe todo um compromisso de confidencialidade estabelecido com a Volkswagen, no qual as questões técnicas jamais serão colocadas disponíveis para algum concorrente da Volkswagen, mas a nível de gestão empresarial, sem dúvida, podemos atender a essa necessidade do mercado.

Anexo 4

Entrevista com Sr Walter – Gerente da Meritor

Assim como nas demais entrevistas realizada, foi solicitada ao entrevistado a permissão para utilização de um gravador para registrar a entrevista. No caso da Meritor, o seu gerente, Sr. Walter, não permitiu que fosse utilizado e por isso o registro da entrevista ficou limitado aos tópicos abordados e às anotações que foram possíveis de serem feitas.

- ingresso: a Volkswagen convidou os fornecedores principais e comuns à empresa. Eram os fornecedores tradicionais e de destaque. Portanto a Meritor foi convidada para participar do Consórcio
- no Brasil a Meritor é o único fornecedor de eixos pesados
- as motivações para a Meritor: aspecto econômico e financeiro, desenvolvimento de um processo de montagem junto com a Volkswagen
- relacionamento: reuniões específicas para desenvolvimento de novos produtos; canal de comunicação aberto tanto entre a Volkswagen quanto entre os módulos; há uma grande cooperação (mão-de-obra e equipamentos) e as decisões são tomadas em conjunto
- importância da manutenção do relacionamento para a Meritor: previsão de outras montadoras seguirem o CM (economicamente viável), aquisição de experiências novas
- o contrato está sempre em constante revisão por ter sido feito sem nenhuma experiência anterior, baseado somente no que os participantes consideravam importante que constasse no documento
- expectativas positivas, com relação ao CM
- a Meritor tem aprendido com a evolução dos processos

Anexo 5

Entrevista com Sr. Matos – Gerente da Powertrain

M: A Powertrain é uma *joint venture* formada pela Cumins e pela MWM que são os dois fornecedores de motores da Volkswagen, eram os dois fornecedores de motores da Volkswagen. A idéia inicial era que cada uma dessas empresas tivesse um módulo de montagem do seu motor, do seu produto. Nas discussões de projeto de fábrica a gente chegou à conclusão que isso era uma coisa inviável, tecnicamente ia ser muito complicado: ter dois fornecedores de motor trabalhando independentemente. Juntamos as duas empresas e montamos uma empresa que é a Powertrain que é uma empresa que só existe aqui em Resende, dentro da Volkswagen, não é uma empresa que executa outros serviços. É igualzinha a Remmon. Ela só existe para o CM. e porque a Cumins e a MWM? Porque são as fornecedoras dos motores que vêm dentro dos veículos e que é um item muito importante. Então a parte, tanto de custo, quanto tecnológica, agregada ao componente motor é muito grande, é claro que a Volkswagen deu preferência a quem é do ramo e quem tem conhecimento sobre o produto para fazer essa atividade.

D: Foi um convite da Volkswagen ou teve concorrência entre fornecedores?

M: Teve concorrência, mas nessa parte eu desconheço um pouco porque não sei qual outras empresas se candidataram, essa parte quem sabe é a Volkswagen que recebeu isso. Mas eu acho que existiu uma tendência natural de que a MWM e a Cumins fossem as responsáveis por esta parte que a gente chama de “o trem de força”, ou seja, toda parte de motor de transmissão e instalação disso no veículo. Foi assim que a gente foi escolhido.

D: Quais foram as motivações para estas duas empresas ingressarem no consórcio, o que elas viram como vantagem para participar do CM?

M: A vantagem principal é você estar dentro da fábrica, quer dizer, ter muito mais controle do seu produto dentro da própria fábrica da Volkswagen. O processo normal sempre foi: você entrega o seu produto e o seu cliente usa-o e monta-o. O dia-a-dia do seu produto, como ele se comporta, como ele é em qualidade, se tá agradando ou se não tá agradando, ele fica via as linhas normais de comunicação. Geralmente se tiver um problema, este problema sai do chão de fábrica, sobe até um determinado nível, vai no mesmo nível até o fornecedor, o fornecedor desce até o chão pra ver qual foi o problema, quer dizer, é uma cadeia muito mais demorada e mais burocrática. A idéia de você ter os fornecedores, os

fornecedores dos principais componentes estão aqui dentro, a grande vantagem disso é que você tem retorno sobre o seu produto, a qualidade do seu produto e a participação de desenvolvimento de novos produtos mais fortes.

D: Quanto ao relacionamento agora?

M: Na realidade, internamente, funciona como se fosse uma empresa só ou próximo a isso. É como se não tivesse empresas diferentes, mas sim departamentos diferentes de uma empresa. Não dá pra você, dentro de uma produção em que várias áreas ou várias empresas estão agregando alguma coisa, você trabalhar separado. Ou trabalha tudo junto e tem uma comunicação integral de ida e volta ou não vai funcionar, seria impossível. Então me parece muito como se tivessem departamentos de uma empresa só.

D: É bastante integrado entre os módulos?

M: É bastante integrado, é bastante fluente e é bastante diário, embora sejam empresas diferentes. Se você ficasse aqui alguns dias você não notaria que são empresas diferentes. Tem departamento de engenharia que é da Volkswagen, mas que atende a todas as empresas e tem a manufatura Volkswagen e a qualidade Volkswagen, mas discutindo com cada uma das empresas.

D: Há uma discussão também na área estratégica com os módulos?

M: Num ponto de mercado de marketing, de visão de mercado futuro, pelo menos até o momento a gente não foi envolvido. A gente entra na parte que tem uma decisão de produzir determinado tipo de veículo, quando se está fazendo o ante-projeto do veículo, aí a gente entra pra participar na discussão: bom vamos trabalhar desta forma, vamos fazer o veículo desse jeito pra ter uma forma mais fácil de produção, olhando principalmente o lado de produção. Buscar esse tipo de montagem que é mais fácil, não vamos fazer isso, vamos fazer aquilo, vamos testar juntos, vamos fazer um protótipo antes. Aí sim, a gente entra bastante. A nível de estratégia de mercado, pelo menos até o momento, não. Até agora teve um produto desenvolvido que ainda não foi lançado, os outros eram produtos já fabricados pela Volkswagen junto com a Ford, e o que nós fizemos aqui foi o relançamento dos veículos. Agora em novembro nós devemos lançar o primeiro veículo, realmente novo, mas que também a gente já pegou ele como projeto bem adiantado. O projeto de um veículo leva um bom tempo, um ou dois anos, dependendo da complexidade e das mudanças a serem feitas. E a gente já pegou ele numa fase bem adiantada.

D: Como é a manutenção deste relacionamento entre vocês, além do contrato que existe?

M: Se têm um contrato, mas não se consegue especificar e descrever tudo o que acontece numa empresa e ter essa visão de tudo que vai acontecer. Quando você está no

planejamento desse contrato, você não consegue fazer isso, você define as linhas mestras, define as atividades principais, mas existem uma série de fronteiras que você não consegue visualizar na época que estava fazendo o planejamento, até por ser um empreendimento totalmente novo. Quer dizer, não tinha nenhuma experiência em nenhum lugar do mundo que já desse uma experiência, isso não existia, na realidade é uma coisa nova e não existe experiência pra trazer e usar. Então ficam uma série de pontos, desde pequenas, até questões relativamente complexas que ficam abertas, isso vai agora da discussão que acontece no dia-a-dia. Esses acertos estão acontecendo independente do que o contrato tinha firmado, agora vamos nos adaptando no dia-a-dia. Tem coisas até que o contrato pode estar falando uma coisa, mas se não tá funcionando, vai ter que se mudar, vamos partir para aquilo que funciona. E é mais ou menos isso que tá acontecendo. A gente tá nesse primeiro ano, acertando as ligações, acertando as divisões até onde vai uma e até onde vai outra.

D: Vocês chegam a ter funcionários de dois módulos trabalhando juntos em alguma parte da linha?

M: Tem muito próximo, praticamente num mesmo posto de trabalho. Não tem duas empresas trabalhando, mas você tem principalmente na linha final, basicamente na linha final, com o caminhão montado, tem muita interferência entre as empresas dependendo umas das outras, principalmente no tempo de produção e na qualidade.

D: Previsões e perspectivas futuras.....

M: Hoje ainda é cedo pra ter uma idéia. Pra começar uma fábrica dessas em cada dois três anos tá muito bom porque o trabalho é pesado. Hoje o CM é o processo ainda novo e ainda em avaliação. A continuidade dele e a expansão dele para outras plantas ou até outras empresas ainda é difícil de prever.

D: Chegaram a formar algumas expectativas?

M: Eu venho de um fornecedor de motor. Não tenho experiência de fábrica de caminhões anteriores a essa. Mas eu sei que a Volkswagen mais os parceiros, no espaço de dez meses ou menos, nós saímos de uma produção de um ou dois veículos por dia para uma produção de quase sessenta veículos por dia, produzindo quase quinze modelos diferentes na mesma linha, o que pra mim parece bastante bom. Realmente eu não sei se seria diferente ou seria melhor se fosse com uma empresa mais tradicional, mas o resultado me parece muito bom, muito rápido, muito positivo.

D: Vocês percebem por parte da Volkswagen, abertura para manter esse relacionamento da maneira que está? A Volkswagen está integrada junto com os módulos ou é uma líder no canal ?

M: Na verdade não existe uma integração só dos módulos. A integração sempre tá com a Volkswagen. A Volkswagen não é diferente, ela é como se fosse mais um módulo, mais um parceiro, com certeza ela até promove a integração. Ela tem uma papel de liderança, ela dita as diretrizes da fábrica como um todo, ela define o quem vai ser produzido, na quantidade que vai ser produzida, daí entra na parte de marketing da Volkswagen que é dela mesmo. E ela coordena o funcionamento da fábrica como um todo. Mas não existe uma segmentação entre Volkswagen e os parceiros.

Anexo 6

Entrevista com Sr. Vítório – Gerente da Remon

D: O Consórcio Modular de uma maneira geral e a entrada da empresa.

V: O conceito de consórcio modular foi criado pra que a Volkswagen tivesse um relacionamento bem mais estreito com os fornecedores na parte produtiva. A Volkswagen é uma montadora e mais do que nunca ela quer usar esse conceito de montadora pra só se preocupar em juntar as peças aqui dentro e só se preocupar com a parte final do caminhão, que é a inspeção final do caminhão. Então o que ela fez, ela pôs todos os fornecedores aqui dentro, que inclusive, o fornecedor estando aqui, montando a própria peça, como ele é o fabricante da peça, teoricamente, ele vai ter muito mais condições e muito mais agilidade em resolver qualquer tipo de problema que houver. Outra coisa também, eliminou-se aí uma série de entraves e de despesas de transportes de material, porque o fornecedor acaba montando a maioria das coisas aqui, coisas que ele montava na sua matriz e depois trazia pra cá, ele já traz todas as peças pra cá. Quer dizer, isso já está agilizando bastante o processo e está se resolvendo os problemas com mais facilidade. Então o conceito seria esse, trazer os fornecedores pra dentro da fábrica, pra estreitar mais as relações fornecedor-cliente e também de agilizar qualquer tipo de problema. Esse é o conceito básico.

D: E a Remmon dentro do consórcio, como foi a entrada?

V: Então deixa eu contar uma coisa da Remmon. A Remmon é uma *joint venture*, ela foi criada pra trabalhar aqui dentro, a Fremmon não existe lá fora. Então ela é oriunda da *joint venture* da Borlein, que é um fabricante de rodas, da Iochpe que, além de outras coisas, também fabrica rodas. Então são dois concorrentes que se juntaram para formar a Remmon e mais a Bridgeston Firestone que é fabricante de pneus master. As três se juntaram para entrar nesse negócio, o porquê disso, por que elas se juntaram? Porque como eles eram fornecedores e havia outros concorrentes de pneus, como há ainda outros concorrentes de pneus e rodas, eles julgaram que se estivessem aqui dentro, eles teriam muito mais facilidade de colocar os produtos deles diretamente aqui dentro. Se bem que não é que a Volkswagen vá aceitar que só se coloque pneus da Firestone aqui dentro. A Volkswagen não aceita que só se use pneus da Firestone aqui dentro, não é bem isso. Apenas, a gente estando aqui dentro é mais fácil que se canalize pneus da Firestone pra cá, do que um concorrente. Se o preço é igual e a qualidade é igual, é evidente que nós vamos tentar dar

preferência para o pneu de uma firma que está aqui dentro. A mesma coisa acontece com a roda. Apesar de que a roda Iochpe e a Borlein são as duas que quase dominam o mercado de rodas de caminhão. Então, praticamente, não haveria a entrada de um outro aqui não. Mas de toda maneira a idéia da entrada da Remmon aqui foi para tentar manter, pelo menos, os negócios que já havia com a Volkswagen, pra não perder essa fatia, porque pode ser que entrando um outro ela canalizasse de uma outra maneira e se perdesse aquela fatia. Então tem uma parte comercial aí.

D: Então as empresas já eram fornecedoras da Volkswagen e pra continuar sendo elas se uniram.

V: Isso. Então a Remmon é oriunda disso, são três firmas que se juntaram numa firma só para trabalhar aqui dentro. Por exemplo, se vem a Peugeot aqui, a Remmon não pode na atual estrutura da Remmon, ela não pode ter uma filial para montar dentro da Peugeot, teria que ser uma outra firma para fazer aquele tipo de serviço.

D: São duas concorrentes trabalhando juntas. E como é que foi na entrada, foi a Volkswagen que chamou ou...a Volkswagen avisou que ia ter um consórcio?

V: É a Volkswagen fez uma reunião, há uns três anos isso, ela fez uma reunião com todos os fornecedores e possíveis fornecedores e explicou o conceito, como iria funcionar aqui o sistema de módulos e tudo mais. E abriu pra todas as firmas interessadas que fizessem propostas para determinadas coisas. Então foi aí que se cogitou de fazer. Ela deu o esboço e todas as firmas interessadas começaram a fazer pesquisas aqui dentro pra ver o que poderia e o que não poderia ser feito, como é o caso da VDO que é um dos maiores módulos que tem aqui. Ela é uma firma de instrumentação, faz painéis de carros, mas aqui ela faz muito mais do que se faz na matriz dela, ela monta, ela faz uma série de coisas que na matriz não faz.

D: Serviços adicionais ?

V: É, serviços adicionais que ela manteve o trabalho dela e ainda acrescentou algumas coisas.

D: Com relação ao relacionamento, com a Volkswagen. É encarado como um relacionamento? Tem ações e atitudes das duas partes para que se mantenha.

V: Deixa eu te contar a história não só da Remmon, mas de todos os módulos. Como é que nós agimos aqui, diariamente. Todas as decisões aqui são tomadas em consenso, apesar de que a Volkswagen seria a mais importante. Ela é a que está nos contratando, mas todas as decisões são tomadas em consenso. Se tem um problema de um dos módulos, ou se mesmo a Volkswagen tem um problema, qualquer tipo de problema, uma mudança de

comportamento aqui dentro é feita uma reunião e a gente acha o melhor caminho pra que isso seja feito. Mesmo porque não podia ser de outra maneira, porque tudo aqui, se um módulo fizer diferente ou agir de uma maneira diferente, ele vai prejudicar ou o da frente ou o de trás, porque é uma cadeia de serviço aqui. Então, por exemplo, o salário do pessoal é uniformizado. Desses salário, por exemplo, ontem, a gente estava discutindo o que nós vamos fornecer no fim do ano para os empregados, uma cesta básica, o quê que era. Então é tudo como se fosse uma firma só. Se eu quiser e disser que vou dar uma cesta de Natal pro meu pessoal, os outros podem dizer, não concordo tem que dar presente só pros filhos, teria que a maioria chegar num consenso. Eu não poderia de jeito nenhum dar a cesta e outro dar qualquer outra coisa. O que for decidido tem que valer para todos iguais. Todos idênticos pra que não haja problema com os empregados, é como se fosse uma firma só aqui dentro. Esse é o segredo desse sucesso que estamos tendo até agora, por enquanto a gente está num caminho bastante bom.

D: Se poderia dizer que esse consenso é uma maneira de manter esse relacionamento?

V: Isso

D: Além dessa conversa, dessa troca de idéias o que mais que a Volkswagen e os módulos fazer pra que se mantenha da maneira que está o CM ?

V: Nós temos um contrato que foi definido nesses dois anos atrás aí, que esse contrato é seguido mais ou menos à risca, tem os deveres e direitos de cada um, as obrigação. Então isso aí é que pauta as nossas decisões, nesse consenso ou coisas omissas nesse contrato ou qualquer assunto omissos é decidido dessa maneira. Mas hoje o que eu poderia dizer pra você, o que poderia mudar, por exemplo, que nem o fim de ano. A Volkswagen acha que as vendas não vão ser o que ela estava prevendo para o ano que vem, então no fim do ano em vez de dez dias de férias coletivas teriam que ser trinta dias. É evidente que nós vamos ter que nos adaptar, tem que haver um consenso nisso tudo. Como é que nós vamos fazer, qual é a melhor maneira, o que é que vai prejudicar menos os empregados, as firmas envolvidas, entende, coisas desse tipo aí que no dia a dia as vezes a gente tem que tomar um atalho pra se atingir um objetivo, mudar o rumo, sei lá, um caminho mais longo, coisa assim. Isso no dia a dia a gente têm reuniões, duas vezes por semana, pelo menos, a gente têm reuniões operativas, aí a gente trata de todos os assuntos relativos à operação. E no dia a dia qualquer coisa anormal que aconteça a gente faz uma reunião pra se ver o que está acontecendo. Funciona, na realidade não é nada diferente do que uma firma única, é como se tivesse diversos departamentos trabalhando e que você tem que ter uma unicidade no comportamento. Não adianta um departamento correr de um lado e o outro de outro que

não vai levar à nada. Então, na realidade, nós podemos nos considerar aqui uma grande empresa e cada módulo seria um departamento. Hoje o conceito que se usa muito já é módulos, as firmas trabalham em conceito de módulos, mesmo sendo uma firma só, então não mudou muito aqui. O conceito é esse aí, uma grande firma com seus departamentos. Não podia ser diferente, as decisões têm que ser tomadas em conjunto. Todos usando a mesma estrutura e o mesmo teto, não tem jeito.

D: Com relação à Volkswagen, como é que é a cooperação entre as partes, o comprometimento entre as partes, até mesmo o fluxo de informações que tem, tem uma exigência da parte dela de que as informações saiam de vocês ou ela também dá informações? O canal de comunicação é aberto?

V: É bastante aberto, nós temos, inclusive, a parte eletrônica, nós temos um e-mail, que todo o comunicado que ela faz para os funcionários dela, em termos do que nos interessa, tudo o que envolve os módulos, esse e-mail é mandado para todos os módulos. Então essa parte de comunicação é bastante forte, bastante forte mesmo. E entre os módulos também, qualquer dificuldade que eu tenha aqui é comunicado para os outros. Se, por acaso, daqui a dois dias eu tiver um problema que eu sei que vai afetar os outros, eu comunico ou eles comunicam, ou mesmo a Volkswagen sabendo que vai ter algum tipo de problema ela comunica também, essa parte é um forte nosso aqui.

D: A comunicação é tanto nessa parte operacional quanto na estratégica também?

V: Nós participamos toda quinta-feira de uma reunião de desenvolvimento de produto e os módulos. É quase obrigatório que participem pra saber qualquer tipo de inovação que vai ter, qualquer tipo de modificação.

D: Qual é a importância de estar no CM e de manter esse relacionamento pra Remmon?

V: Em termos de Remmon é a manutenção de negócio dos nossos sócios. Esse é o principal objetivo. Também isso foi um desafio, porque é a primeira firma no mundo trabalhando nesse tipo de sistema, então acho que é um orgulho para qualquer firma e qualquer dirigente de uma firma em participar pelo menos dessa parte pioneira. A gente até, no começo, exagerou um pouco, é como se fosse a produção em série que a Ford desenvolveu no início do século. Guardada as devidas proporções é uma coisa que revolucionou a indústria automobilística. Tanto é que os concorrentes estão visitando aqui, Ford, Mercedes, estão vindo aqui de vez em quando, para ver como é que funciona. E ninguém acreditava muito que isso desse certo, acho que era uma pessoa só que acreditava, e já nem tá mais na Volkswagen, é o Lopes, aquele espanhol que concebeu esse sistema. Eu acho que esse é o desafio, eu acho que o que está bloqueando o nosso objetivo agora é

o desafio de que isso aqui tenha um sucesso bastante grande e seja daqui pra frente que quase todas as firmas tenham que entrar num sistema equivalente a esse. Pode não ser idêntico, mas que tem que ser semelhante tem. O relacionamento entre fornecedor e cliente tem que ser estreitado cada vez mais. Com essa política de redução de estoques, pra redução de custos, então as firmas, estando mais próximas, é mais fácil de gerenciar esse tipo de coisa, nesse sentido.

D: Acredito que a Volkswagen tenha idéia de continuar desenvolvendo esse consórcio em outras fábricas...

V: Sem dúvida

D: Tem alguma facilidade pra quem já está no CM que consiga entrar em outra unidade da Volkswagen.

V: Eu diria que a facilidade seria pelo relacionamento que a gente está tendo com a Volkswagen, pela prestação de serviços que a gente está tendo, então seria quase que uma carta de apresentação. Quer dizer, a Volkswagen conhece o nosso trabalho, conhece o que que a gente pode fazer, em que a gente pode ajudar. Então acho que isso facilita, mas de toda maneira o relacionamento, não deixa de ser um relacionamento comercial. Se eu estiver oferecendo um serviço - um serviço x - e outro estiver oferecendo meio x, é evidente que tudo que fizemos aqui não vai adiantar nada, hoje o que vale é o custo, além da qualidade, evidente, mas o custo pesa muito porque a concorrência é muito grande. Então, eu diria pra você que nós teríamos facilidade por esse motivo, que a Volkswagen já nos conhece, sabe do que nós somos capazes, o quanto podemos ser úteis, o que podemos oferecer, mas é evidente que além de tudo isso nós vamos ter que oferecer um padrão de custo compatível, se não, não adianta nada.

D: Com relação à estrutura que vocês tem aqui dentro, a Volkswagen tem facilidade ou não de trocar de fornecedor, colocar uma outra empresa. Como é que funciona?

V: Nós temos um contrato de cinco anos com a Volkswagen. Após esses cinco anos é possível que haja mudanças, mas dentro desses cinco anos não. Esse contrato é de cinco anos. Pelos menos nesses cinco anos não pode, a não ser que haja a quebra de algum compromisso do contrato, aí é evidente que poderiam nos botar pra fora sem qualquer problema. Tendo motivo.

D: Eu fiz essa pergunta devido aos custos de mudanças que geralmente um relacionamento tem...

V: Talvez depois desses cinco anos, nós vamos ter que mostrar a nossa capacidade, porque após cinco anos vamos supor que se abra uma nova concorrência, acabou o contrato e

vamos ver o que outras firmas de fora tem pra oferecer, aí cabe à gente provar que além de ser um fornecedor fiel, a gente tem competência pra ter um preço melhor do que os outros, eu acho que aí vai depender muito da gente. E se tivermos aliado a qualidade de serviço com o custo, o melhor custo, não tem porque a Volkswagen trocar. Depois de um relacionamento de cinco anos, não teria porque de haver uma troca.

D: Até mesmo pelo serviço que vocês oferecem...

V: Trocar o certo pelo incerto, né?

D: Perspectivas futuras que a Remmon tenha ou que a Volkswagen apresente pra vocês...

V: No momento a gente não tem nada assim em termos de futuro, ainda não se cogitou a criação de uma nova fábrica ou a adaptação de outras existentes para o novo sistema. Mesmo porque é muito difícil pra uma fábrica já estruturada, mudar para um sistema igual ao que temos aqui. Isso tem que ser muito devagar, talvez, começar em algum setor. Aqui, a fábrica estava iniciando e daí foi mais fácil. Foi preparada pra isso. No momento, em termos de Volkswagen, não temos nenhuma perspectiva de ter alguma coisa diferente, mas nunca se sabe. O mercado brasileiro está mudando demais, vem vindo muita montadora pra cá, a Volkswagen mesmo está fazendo a Audi que é uma associada da Volkswagen. A Audi não entrou ainda nesse sistema porque é um negócio ainda muito novo e o pessoal está pisando em ovos, acredito que em um ano ou dois o negócio comece a se consolidar mais.

D: Como é a localização de vocês aqui com relação à logística, tanto de entrada quanto de saída.

V: É um problema, o serviço de logística nosso é o que tem dado mais trabalho e onde a gente tem tido que atuar mais, porque nós estamos distantes de São Paulo que é o centro comercial e industrial, agravado pela dificuldade da Via Dutra, apesar de estar bem agora, ela é uma rodovia estreita e qualquer acidente já altera tudo. Isso tem dificultado esse distanciamento. A nossa esperança é que com o tempo venham fornecedores pra cá, sub-fornecedores. Hoje tem uma certa dificuldade de logística.

Anexo7

Entrevista com Sr. Cícero – Gerente da Union

D: Como é que foi que vocês chegaram até a Volkswagen ? Como foi o interesse de vocês em entrar nesse sistema ?

C: Eu tenho 45 dias de operação, na verdade a Union começou este processo desde a fábrica provisória da Volkswagen e a partir daí ela desenvolveu todo o trabalho da montagem da operação logística. Segundo informações, quando eles entraram neste prédio não tinha nada, e ela chegou junto com os módulos, era um imenso galpão. A Union é uma empresa especializada em operação logística, ela tem cerca de doze projetos em andamento no Estado de São Paulo e no Brasil, e ela tem um *know how* de logística junto ao Clóvis que é o proprietário da empresa, ele é um especialista em logística. Sem dúvida nenhuma, era um desafio, porque era um desenho de logística novo, junto com tanta coisa nova a parte de logística acabou sendo nova. E aí a Union foi convidada, primeiro porque a Union já tinha uma experiência. Ela participou de uma concorrência, ela já tinha fechado o contrato em São Carlos e esse *know how* permitiu que viesse aqui desenvolver o projeto. Tudo muito novo: estoque na linha no ponto de uso, estoques abertos, recebimento descentralizado, conceito de agilidade em toda a linha desde o recebimento até o abastecimento, sem dúvida nenhuma precisava aqui uma empresa que tivesse vivência e capacidade para desenvolver o projeto. Foi quando ela veio para cá.

D: Teve concorrência?

C: Teve concorrência mas havia preferência porque ela já fazia um projeto na Volkswagen de São Paulo.

D: Como é o relacionamento da Union com a Volkswagen?

C: É uma terceirização, nós não temos o status de módulo. O módulo é tratado como parceiro, há uma liberação prévia para investimentos. Existe um contrato de longo prazo que permita um retorno de investimento a longo prazo. No caso do terceiro não, é feito um contrato em cima de base estabelecida por edital e você é remunerado mensalmente pela atividade. Não há curva de aceleração por recebimento, nós não recebemos por caminhão produzido. Existe uma planilha de custos acertada.

D: Com relação aos módulos como vocês trabalham?

C: Tudo nesta fábrica, eu acho que este é o grande desafio deste projeto, tudo nesta fábrica tem sempre mais de uma visão, existe sempre um consenso e tem que ser em votação, que é uma experiência nova para o brasileiro. Aqui a grande diferença é que tudo tem que ser sob a forma de consenso. No caso de logística existem três vetores, é o vetor da logística Volkswagen que traz a visão do fornecedor, que traz a visão macro, é a visão do módulo que é quem puxa o material pra dentro de casa, que quem administra o dia a dia do fornecedor, o detalhe da embalagem, a maneira como o material é acondicionado em quantidade e acondicionamento aqui, e a visão de quem opera a logística em si do material que é a Union-Matten. Então, para tudo tem que haver consenso. É um grande exercício de relacionamento. A gente vai fazer housekeeping na linha, buscar aprimorar a linha, tem um homem meu, um homem da Volkswagen e um homem de logística do módulo. Nós vamos discutir sobre sistemas de materiais, Volkswagen, módulo, Union. Então é um tripé. Só funciona com tripé.

D: Como é que tu vê a Volkswagen dentro desse consórcio. Ela é uma empresa líder que comanda ou caminha junto ?

C: Tudo junto, a Volkswagen não impõe a cultura dela, na verdade o que vai sair daqui vai ser uma miscigenação de oito culturas. O que é seguido, o básico é o que a legislação exige: política de segurança, política de administração legal, que também foi muito trabalhada. Foi um grande desafio de se adequar, juridicamente, toda essa Babel que existe aqui dentro e se tomou inclusive cuidados a nível de conceito de se uniformizar políticas de RH, por exemplo, que é fundamental. Afinal das contas, eles estão convivendo aqui dentro com mesmo uniforme e isso era pressuposto pra que essa comunidade pudesse conviver de uma maneira mais harmônica. E foi um grande trabalho de planejamento, de se conceber o conceito novo e tem muito que fazer ainda.

D: Como é a manutenção deste relacionamento tanto com vocês que é através de contrato quanto com os módulos?

C: Olha, você tem que se policiar bastante. Você tem que se auto disciplinar bastante. Em contra partida, quando você tá em grupo você também é policiado e há um cuidado, porque de vez em quando alguém sai do trilho, aí os outros tentam apaziguar e trazer do volta pro trilho, o que é uma reação normal, as pessoas não seguem um padrão, existem variações. Isso é uma característica que exige dos profissionais aqui aceitar o conceito de trabalho em equipe, que é um conceito extremamente moderno. É uma coisa que em outros locais é pregado e não é executado e aqui tem que ser executado. O conceito de consórcio modular traz uma grande vantagem, porque se nas empresas convencionais as ações tem que ser

tomadas numa cadeia de uma forma consensual, mas não é assim que acontece. Aqui não, mesmo porque não tem ninguém que manda “de cabo a rabo”, você tem que negociar. Então, o que em outras empresas é um pressuposto, e seria o ideal, aqui é obrigatório. Você tem que negociar.

D: Qual a importância para a Union em estar aqui dentro?

C: Vou te dar uma posição da empresa e uma particular. A Union enxerga esse desafio como sendo uma participação em alguma coisa extremamente nova. Existe um foco de atenção mundial com relação à experiência a ser desenvolvida aqui e sem dúvida nenhuma não só pra Union, mas pra todas as empresas que participam dessa experiência será um grande cartão de visitas a maturação desse projeto. Isso fica claro, ela estará apta a desenvolver esse processo em qualquer outra empresa, várias montadoras estão chegando no Brasil, como a GM em Gravataí, estarão sendo montadas nesse conceito, quer dizer, independente do resultado, Resende é o resultado de uma série de tendências administrativas só que aqui foi levado às últimas consequências. Isso será seguido, sem dúvida nenhuma, por todo o mundo que começar agora. Logo, a Union Maten estará apta a dar aula sobre tudo isso no mercado. Isso, estrategicamente, para ela, será muito interessante. Particularmente, eu encaro da mesma maneira, exercício diário de conviver nessa comunidade, nessa complexidade cultural que tem aqui dentro, vai me credenciar para administrar qualquer processo nesse sentido que é mais complexo que o processo tradicional que é o processo de tendência. Logo, estamos adquirindo uma experiência única, profissional e pessoal. Você tem que se aprimorar constantemente.

D: Aqui a cobrança deve ser constante porque um módulo depende do outro ?

C: Exatamente, ou todo mundo faz bem feito ou o resultado lá na frente é zero. É o elo de uma corrente.

D: Vocês têm expectativas quanto ao consórcio, até futuras, outras fábricas. Ou seja expectativas já criadas ?

C: As expectativas foram, desde o início, bastante audaciosas. Essa planta tem um grande desafio. Ela não foi feita pra montar caminhões, ela foi feita pra montar caminhões da forma mais produtiva do mundo. Ainda tem muito pra ser alcançado. Os resultados estão dentro do planejado, mas estão longe do objetivo. Se você mede isso pelos estoques (maneira tradicional de medir a saúde da empresa) nós ainda estamos mal ainda. Mas não se tinha expectativas de que fosse diferente. Quando você critica uma evolução é importante estar muito atento de que é um processo. O importante é você estar medindo se você poderia estar mais rapidamente adequado a esse processo ou não, isso é uma auto

crítica que deve sempre ser feita, que você pode ser sempre melhor do que você está sendo. Mas eu acho que é inevitável o resultado e ele vai ser muito mais sólido quando chegar. A figura do consenso é aquela que você leva mais tempo na tomada da decisão, mas atinge um resultado mais sólido. As decisões impostas, mais rápidas e tomadas com uma velocidade maior devem ser procuradas como objetivo, mas se essa velocidade sobrepujar a perfeição mais profunda, você corre o risco de voltar pra trás.

D: O que vocês fazem com relação aos módulos?

C: A Volkswagen tem um programa de produção macro, depois detalhado a nove semanas, depois detalhado por semana até chegar a um seqüenciamento diário da linha. Esse programa de produção gera a necessidade de materiais, quem compra materiais nesse momento é a Volkswagen. Então ela manda um programa de compras para o fornecedor e diz que ele precisa ou mensal ou semanal ou quinzenal entregar uma certa quantidade, então o programa está no fornecedor. O módulo que tem a visão da linha do dia-a-dia, ele deve ter uma equipe de logística que está vendo, já não o programa macro, mas sim o programa detalhado de produção, está administrando via controles ou sistemas de materiais que gera lista crítica e ele está fazendo um *follow up* constante com o fornecedor para puxar o material. Ou seja, programa um cronograma de entrega. Puxar o material é obrigação do módulo, do homem de logística do módulo e de sua equipe, e também retroalimentar o sistema tipo: o material chegou em quantidades erradas, o fornecedor está em atraso. Ele tem o controle micro na mão e a Volkswagen o controle macro. Aí entra o consolidador logístico que é o transportador, que tem um depósito central em SP e capta os materiais que são entregues lá ou ela vai buscar para consolidar as cargas pra Resende. Essas cargas vem dentro de um caminhão segregados por módulo para que se possa descarregar isso em cada doca, no conceito de recebimento descentralizado e pra agilizar o recebimento pra reduzir movimentação, o caminhão já faz a distribuição. Aí entra o trabalho da Union que é desde o portão, *gate*, conferir a nota fiscal, gerar um documento de conferência, mandar o caminhão entrar. Cada doca tem um líder que comanda a equipe de recebimento, de conferência física, descarrega o material, checa se o material exige análise de qualidade ou não, se necessita, segrega o material e entrega para qualidade, espera o status de liberação, ou senão, confere fisicamente e estoca o material nos *stages*, armazéns abertos. E ela contabilmente dá o *input* no sistema de controle de materiais, entrou o material na fábrica, fez parte do estoque. Depois disso, ela tem uma equipe de abastecimento que leva o material ao ponto de uso e abastece o material na linha, preferencialmente à medida que a linha puxa o material, daí a utilização do instrumento de

kanban. Quer se racionalizar o estoque na fábrica e puxar o material até o fornecedor. A Union tem uma equipe de sistema logístico que está definindo e orientando a sistematização de estoque que está inclusive implementado o *kanban*, o FIFO. A gente também controla materiais obsoletos e rejeitados, ou seja, a gente tira da linha e prepara para a expedição com a área de controle de qualidade da Volkswagen. Se por acaso o material da fábrica é mandado para o revendedor, é a Union que faz o recolhimento, embalagem e expedição. Em síntese, é essa a nossa operação. Isso é feito para todos os módulos. Está adequado ao módulo.

Anexo 8

Entrevista com Sr. Ivo– Gerente da VDO

O gerente da VDO, Sr. Ivo, repetindo a decisão do gerente da Meritor, não permitiu o uso de gravador para registrar a entrevista. Por isso, neste caso a entrevista também foi registrada somente em tópicos.

- a VDO é uma empresa multinacional de origem alemã. Fabrica todos os equipamentos de controle de veículos. Na Volkswagen participa de toda a montagem da cabine, ampliando o seu foco. É o maior módulo com 132 funcionários
- já trabalha com a Volkswagen há muito tempo
- cada módulo realizou investimentos próprios dentro da estrutura da Volkswagen para adaptar às suas necessidades
- identifica como vantagem para a Volkswagen: não precisar fabricar, só fornecer a estrutura para montagem, exigindo um padrão de qualidade
- há uma grande interação e cooperação entre os módulos
- há um choque de culturas entre os módulos. Os módulos estão aprendendo a conviver e se adaptar às culturas existentes
- vantagens para a VDO: experiência nova, execução de outras atividades, enriquecimento de seu curriculum
- relacionamento: deve sempre haver um consenso entre os módulos
- são realizadas reuniões operativas (mensalmente, área geral) e área de produção (2 vezes por semana)
- a cada 10 minutos sai um caminhão
- a comunicação interna, principalmente operacional, é feita via rádio, sendo que existe um canal aberto para toda a Volkswagen e um canal privativo para cada módulo
- o comprometimento tanto dos módulos quanto da Volkswagen afeta diretamente neste relacionamento
- passou de uma visão individual para uma idéia de todo. Cooperação entre as partes, visão do todo
- ainda é cedo para previsão por ser uma experiência nove e recente

Anexo 9

Entrevista com Sr. Carlos Wagner – Gerente da Volkswagen

C: Eu não sei se já te passaram qual é a história da Volkswagen?

D: Não

Marcos Brito: Eu falei pra ela que você participou da escolha da cidade, depois do terreno e depois da obra.

C: A Volkswagen Caminhões é uma firma extremamente nova dentro do aspecto da indústria automobilística brasileira. Ela era a mais nova até a chegada da Honda que começou agora a sua produção. Ela incorporou a antiga fábrica da Crysler e acabou com a fabricação de carros e ficou somente com os caminhões. A Volkswagen foi inovadora a ponto de trazer o primeiro caminhão com cabine basculável para o país. Inicialmente, a Volkswagen utilizava as instalações da antiga Crysler e com o advento da *joint-venture* Auto-Latina por uma questão de redução de custo, a antiga fábrica passou a ser desativada e transferida para a fábrica do Ipiranga, uma das fábricas mais modernas que existiam no Brasil. Com o término da *joint-venture* a Volkswagen ficou numa situação na qual ela não tinha uma fábrica e precisavam ter uma. Daí veio a necessidade de em um prazo de dois anos a Volkswagen deveria escolher, construir e começar a operar uma nova fábrica. O primeiro passo foi o processo de seleção do local onde seria montada a fábrica, foram selecionados em torno de 60 locais no Brasil. Numa primeira rodada de análise esse número baixou para 43 e depois para 18, para depois, finalmente, ficarem dois locais: São Carlos e Resende. São Carlos tinha muitos atrativos a ponto de depois receber uma fábrica Volkswagen de motores de automóveis e Resende também tinha atrativos. A opção foi feita não pelo pacote fiscal mas por outros atrativos como: a maior parte dos fornecedores localizados a menos de 200 Km. Ao mesmo tempo que se procurava a cidade, se desenvolvia o projeto da fábrica como um todo. Boa parte dos contingente veio de São Paulo pra cá sem querer vir.

Quais são as particularidades? O CM você pode dizer de uma maneira grosseira que é uma leitura radical de processos produtivos existentes, na última década nós não fomos os primeiros a ter trazido os seus fornecedores o mais próximo possível da linha de montagem, mesmo no Brasil já existia a FIAT que tinha os seus fornecedores não na linha de montagem, mas muito próximo da linha de montagem, numa área de influência

delimitada: praticamente 90% dos fornecedores estão situados num raio de 40 KM. O que a Volkswagen fez? Ela radicalizou trazendo para o interior da fábrica a própria mão-de-obra dos seus fornecedores, a ponto de eu me arriscar a dizer que esse é um modelo que vai ser adotado por mais gente e que em breve a marca vai virar uma grife, ou seja, existe a marca, mas quem produz não é necessariamente a dona da marca. O nosso maior desafio foi que nós não podíamos errar. Nós tínhamos uma folha de papel em branco e tinha que dar certo. Então, podemos desenvolver e projetar o nosso processo produtivo antes de terem tido qualquer parede. Por isso o desenho da fábrica é diferente, porque antes nós desenhamos o processo e depois de desenhado houve uma série de discussões para otimizar o processo, consolidada a otimização desse processo. Daí nós começamos a projetar as instalações civis. Essa é uma das grandes diferenças, além da diferença de trazer os fornecedores pra dentro da fábrica.

A escolha dos parceiros: Antes de mais nada foi levado em consideração o que ele representa dentro do mercado, a capacidade tecnológica dele, o comprometimento com a qualidade, o comprometimento com os serviços e a saúde financeira. Ao mesmo tempo havia a preocupação de que não podíamos ter nenhum parceiro que por ventura se tornasse maior que nós próprios, nós tivemos conversas com outros prováveis parceiros que hoje, você vai ver, a fábrica que a Crysler está implantando no Paraná usa do nosso conceito profundamente. Entre eles está um dos que quiseram ser nosso parceiro, a Danna Albarus vai ser um fornecedor de chassis rolante, e eles representavam um alto risco porque, de repente, o parceiro se torna maior que nós, então nós buscamos um determinado equilíbrio a ponto que hoje nós estamos com sete parceiros, sendo que um oitavo às vezes é considerado como parceiro, às vezes como terceiro. Formalmente, ele é um terceiro, mas o envolvimento dele é tão grande que ele é considerado como, mas ele não está regido pelo contrato de parceira que os outros estão, ele vende serviços pra nós, que é o que faz a nossa distribuição logística interna (Union). Nós temos um outro conceito que é o do consolidador que recolhe as peças dos nossos sub-fornecedores dentro do Estado de São Paulo, onde estão a maior parte deles. Consolida estes futuros embarques na cidade de Santo André e uma vez consolidado traz pra Resende dentro da filosofia do *just-in-time*. Que é ótimo, você fica viciado em adrenalina e *stress* rapidamente com o JIT.

D: Os módulos além de participarem da otimização dos processos da fábrica chegaram a realizar investimentos próprios dentro da empresa?

C: Sem dúvida. Superficialmente, podemos dizer o seguinte: a Volkswagen é dona de uma casa e os módulos alugaram essa casa, por isso eles são responsáveis pelos móveis que

estão dentro dessa casa, todo o resto pertence ao dono do imóvel. Então todas as ferramentas utilizadas única e exclusivamente para os processos dos parceiros foram investimentos deles. Agora tudo que é comum, que é O&M, basicamente isso é Volkswagen, a infra estrutura é Volkswagen. Dentro da idéia do CM, a gente tinha claro pra nós que, dentro dos serviços das atividades de apoio, se fossem consorciadas, seriam mais baratas, nós temos restaurante, serviços médicos, telefonia, segurança, tecnologia da informação e sistemas de comunicação, transporte. Há um rateio onde todos entram com a sua parte, em vez de cada um desenvolver as suas próprias atividades de suporte.

D: Como é o relacionamento entre a Volkswagen e os módulos?

C: Um dos fornecedores tem uma frase maravilhosa: contrato existe pra hora que a gente briga. Daí você pode ver o nível de relacionamento que nós temos. Nós fazemos uma série de atividades que não estavam previstas no contrato, eu particularmente sou um dos que defende a tese de que o relacionamento que nós temos com os parceiros é superior àquele relacionamento que nós temos com as áreas Volkswagen. Tem problemas, mas não tenho a menor dúvida em afirmar que existe um forte comprometimento, mesmo nas áreas aonde a gente reconhece litígio, isso ocorre por ainda não se ter encontrado um denominador comum, e essas brigas tem como objetivo encontrar a melhor solução para todos. Tem parceiros que são muitos mais cooperativos e muito mais atuantes que outros, mas isso depende de quem está gerenciando e da visão de negócio de cada um. Eu acho que o processo vem melhorando cada vez mais, eu consigo mostrar através de indicadores o comprometimento, acho que esse comprometimento se revela no sentido de que todos queremos que essa experiência dê certo. Não sei se passa pela cabeça de alguém sejam os parceiros ou nós mesmos que caminhões pra Volkswagen só existe aqui no Brasil neste lugar e que pode representar 2% do faturamento da Volkswagen em todo o mundo. Mas eu acho que ninguém quer abrir mão de 2% em nada nesse mundo, por outro lado, sob o ponto de vista de raciocínio estratégico, uma nova posição no mercado perder 2% pra ganhar 3% em outra área é perfeitamente factível. Então, aqui é uma questão de ser comprometido e ser cooperativo antes de mais nada para fazer com que funcione para implementar a marca, porque agora existe um grande ovão, uma grande Volkswagen e é o que vai manter, apesar de todo esse processo ter um envolvimento zero de mão de obra da Volkswagen, a marca que tá sendo comercializada lá fora não é CM e sim Volkswagen. Esse equilíbrio de culturas diferentes é uma coisa mais divertida ainda, eu uso particularmente o meu caso: até 18 meses atrás eu era da área de engenharia pra manufatura, apesar de todo suporte que eu dei na parte de engenharia do projeto, que era

uma coisa totalmente nova pra mim. Aqui são oito culturas diferentes buscando um cultura em comum. Isso deu pra perceber quando fomos buscar a certificação ISO 9000, tanto nós que estávamos desenhando o sistema da qualidade, quanto os parceiros, quanto os órgão certificadores tínhamos sérias dificuldades de entender como é que oito culturas diferentes (brasileira, americana, alemã, portuguesa, japonesa) iam conseguir. Por incrível que pareça em maio já estávamos fazendo uma auditoria de manutenção da certificação da ISO 9000, dentro de uma nova cultura e sem ter tido brigas, tendo sempre a idéia de concílio e de buscar a melhor forma de atuar. E nós temos sido felizes e eficazes, ainda não lucrativos, porque pagar todos esse investimento não é uma coisa fácil, mas extremamente ambiciosos. O estado de qualidade que nós nos propomos é muito forte, as soluções, o grau de engenhosidade que nós estamos buscando nas soluções, são muito interessantes. Aí é o lado bom das oito culturas diferentes, são oito formas de olhar o problema, alguma coisa boa disso tem que sair, só tem que haver um elemento aglutinador, tendo isso a sinergia dessas culturas é muito forte.

D: Eu percebi que tem muita cooperação entre os módulos. Como é o papel da Volkswagen nessa relação?

C: O papel da Volkswagen é no sentido de ser facilitador e que com o tempo as pessoas, as gerências, o chão de fábrica vão se relacionando de tal forma que esse *share* existe naturalmente, eu não me lembro da gente ter imposto pra alguém alguma coisa pra suportar um ao outro, muito pelo contrário, consigo resgatar várias vezes quando a gente estava desenhando o processo, começando a atuar pela primeira vez, os fornecedores sentavam e dividiam as atividades de maneira que não prejudiquem nenhum dos processos. Atualmente, nós estamos buscando a estabilização do processo através desta integração e adaptação, e quanto à consolidação do processo tá muito clarificado que a cooperação é provavelmente o nosso maior atributo.

D: Como é o fluxo de informações aqui dentro, tanto estratégicas quanto operacionais?

C: Super transparente por causa da nossa forma de atuação. Qualquer um dos nossos parceiros sabe o que nós faremos nas próximas nove semanas e toda vez que a gente precisa rever essa programação de nove semanas, “pra infelicidade geral da nação” isso ocorre com uma freqüência monstruosa é conciliação, é cooperação novamente. A decisão é tomada em conjunto. Quando um dos parceiros acha dificuldade nas mudanças os outros tentam resolver juntos e da melhor maneira possível, e se não conseguem resolver mostra-se claramente o que aconteceu e porque. Tudo é muito transparente. Taticamente a gente decide em conjunto, estrategicamente não resta a menor dúvida de que emana da

Volkswagen o posicionamento estratégico já que a concepção do CM tem, basicamente, o seguinte: qual é o meu *core business*? Eu sou muito bom em projetar, desenvolver e certificar um produto e sou muito bom em marketing, vendas e pós-vendas, o que eu tenho aqui no meio do projeto até a venda eu posso terceirizar, ou fazer um consórcio. Portanto, as decisões estratégicas continuam sendo da Volkswagen, a tática é desse consórcio. Então nós temos que ser o mais transparente possível, eu diria que no futuro isso vai ser mais radicalizado ainda, nós provavelmente fomos a primeira empresa no Brasil a usar o conceito de Engenharia Simultânea. Eu diria que o nosso conceito de Engenharia Simultânea que era aquela sementinha que nós colocamos em 89, vai germinar muito mais no fim dessa década, dentro desse novo conceito, considerando que os nossos parceiros são excelências tecnológicas. Então, todo novo projeto que nós viermos a ter, eles estarão juntos, desde a folha em branco auxiliando na construção, na forma de encontrar novas soluções.

D: O contrato tem uma vigência. Eu gostaria de saber se vocês tem aquela visão de longo prazo a mais dos cinco anos definidos no contrato com as mesmas empresas.

C: Sem dúvida, eu acho que isso é muito óbvio. A despeito de eu ter sido casado e não ter dado certo, eu posso garantir que todos fazem o melhor para o casamento dar certo. Eu tenho certeza que para nós, não interessa para nenhum de nós que uma vez expirado o contrato que nos ... (inaudível) ... outros parceiros. Se hoje eu estou elogiando os meus parceiros, dizendo que eles são cooperativos, são comprometidos, buscando uma cultura nova, eu não vejo porque em cinco anos eu vá trocar estes parceiros, eu não tenho esta visão. É claro que estrategicamente isto possa se revelar, olha esse daqui ficou defasado tecnologicamente, ficou pra traz , perdeu o tesão. Hoje eu diria que não trocaria, hoje está todo mundo no mesmo barco, eu diria que não tem gente com o remo dentro d'água sem remar, muito menos remando ao contrário. A cadência pode não estar correta, mas tá todo mundo remando, todo mundo aprendendo. Não é fácil, os interesses são algumas vezes antagônicos, mas o bom senso se sobressai.

D: Foram criados custos de mudanças?

C: O processo de substituição dos parceiros seria extremamente traumático para os parceiros e para a Volkswagen. Agora, todos eles têm interesses. O processo de escolha, foi um processo que envolveu os melhores cérebros disponíveis e envolveu os melhores escritórios de advocacia do mundo, é uma coisa nova, ninguém tinha feito até então. Havia uma série de dúvidas e uma série de restrições. De antemão, os parceiros sabiam que iam ter um custo pra começar tudo isso, a ser gasto dentro das normas previamente

estabelecidas e, caso não desse certo, já havia a consciência das perdas que ocorreriam. Quer queira, quer não queira a Volkswagen funciona como um avalista dos empréstimos levantados junto ao BNDES para a implementação da fábrica por parte dos parceiros. A Volkswagen resolveu não trabalhar com o BNDES, resolveu trabalhar com capital próprio. Agora os parceiros não que seja integralmente o capital do BNDES, mas alguma parcela desse capital eles tiveram que utilizar.

D: Depois de montada a fábrica a já funcionando, o que a Volkswagen começou a identificar como vantagens. Com certeza já haviam expectativas, mas depois de montado?

C: Eu não sei te responder. Depois de montado, descobrir vantagens não esperadas inicialmente eu não me lembro. Mesmo porque foi um planejamento bem grande, algumas daquelas teses realmente foram atendidas, algumas foram superadas e algumas ainda não foram, mas isso ainda não temos muito tempo. Ainda não temos nossas obras terminadas. Ainda temos prédios a serem terminados. A fotografia agora é a de que nós superamos em muito as nossas metas, que nós estabelecemos e em outras nós estamos aquém. Mas passar de um veículo por dia para hoje estamos produzindo 59 por dia, e de um modelo pra 24, em um espaço de um ano, dá pra dizer que tá funcionando. Nós perdemos *share* de mercado pra Ford, mas daí há outras tantas explicações. Mas durante este ano já estamos recuperando estas parcelas. Os nosso concessionários estão percebendo o aumento de qualidade de nossos produtos.

D: Este é um ponto que eu gostaria de entrar. Como está sendo o outro lado dessa cadeia ?

C: Seja a associação de concessionárias da Volkswagen, seja o nosso consumidor final, tem dado mostra de reconhecimento do melhor posicionamento do nosso produto e de uma melhor qualidade dele. A qualidade apresentada agora pelos nossos caminhões supera a qualidade que havia antes, quando a Ford produzia os nossos caminhões, havia o desgaste do ferramental, dos equipamentos, etc. A partir do momento que isso passou a ser uma atividade nossa aqui dentro, nós já tínhamos estabelecidos planos de recuperação de ferramental. Então passamos produzir 22 modelos diferentes, com plano de ação de recuperação de ferramental e repotencialização de motores, de novo *line up* de produtos. Nós lançamos três produtos novos no mercado e estamos lançando o quarto. E tudo isso foi montado e discutido com os parceiros. Eles tem a mesma consciência que nós temos, eles tem o mesmo nível de informação que nós temos. O nível de consciência varia de um pra outro, mas todos estão conscientes.

D: O que parece é que aqui é uma grande empresa com vários departamentos e não várias empresas reunidas.

C: Exatamente, e os departamentos conversando. Nós não temos mais aqueles muros entre os departamentos, não tem aquela idéia de cada um faz a sua parte sem conversar com o próximo da cadeia produtiva. Aqui tem uma grande preocupação em cortar custos em todos os setores. Há uma filosofia de fazer bem feito pela primeira vez sempre.

D: O senhor disse que já tem um *feed back* do mercado. Já houve essa preocupação de já medir os resultados?

C: Eu te falei que nós somos extremamente ambiciosos, então quando nós impusemos o nosso padrão de qualidade, nós colocamos que queríamos um índice de satisfação do cliente de 95%. Este índice jamais foi alcançado por nenhum fabricante nacional ou estrangeiro, na história da indústria automobilística. Para alguns, isso pode ser um devaneio, passa a ser uma meta que você sabe que é inatingível. Eu não sei que é inatingível, eu só sei que ninguém atingiu ainda, pra ver se eu vou conseguir eu preciso fazer uma análise crítica. Nós não estamos com 95%, nem 94, nem 93%, mas vamos ver o que precisamos mudar e trabalhar conjuntamente para a atingir a meta. Anteriormente quando começou o CM, nos primeiros momentos nós tínhamos definido 93% de satisfação e atingimos 91%, então quando começou a funcionar o CM resolvemos ir pra 95%. A realidade pode não ter sido tão favorável como a gente queria, hoje nós temos 88%, mas nós estamos identificando onde temos que melhorar pra ou resgatar o valor que já tínhamos ou atingirmos a meta. Então nos colocamos como *top* na satisfação dos clientes.

D: Vocês consideram a concessionária como cliente?

C: Sim as concessionárias são o nosso primeiro cliente, sem dúvida.

D: E elas já se manifestaram em relação à satisfação?

C: Elas têm um índice de satisfação muito maior. Elas estão em 98%. O problema está sendo transmitir essas informações para o chão de fábrica.

D: E os módulos participam disso?

C: Sem dúvida, eles têm o mesmo nível de informação, eles podem ter conhecido esse índice quatro horas depois de mim, na verdade foram dois dias depois, mas eles têm total conhecimento de todas as informações. Este foi o tempo que nós levamos pra desenvolver o relatório e fazer a nossa primeira análise e tentar responder o que é prioritário e o que não é.

D: Vocês tem a preocupação que os módulos enxerguem a ponta da cadeia?

C: Sem dúvida. Nós queremos que os nossos parceiros estejam nesse QFD. Eu quero ouvir o meu consumidor final, mas quero levar os módulos para ouvirem junto, pra ele poder ter essa visão também e não ficar restrito a seu primeiro cliente que é a Volkswagen. Nós

temos essa preocupação de fazer com que eles descubram da mesma forma que nós quais são as imposições do mercado e do consumidor. Se não, não conseguiremos sobreviver.

D: Com relação a perspectivas futuras, não só dentro desta fábrica, mas também a novas fábricas, disseminação do conceito?

C: Eu sei que a GM chama de outra forma, eu não consigo resgatar a palavra, eles usam quase como se fosse comunidade solidária. O que eu acho é que a radicalização de trazer a mão-de-obra dos fornecedores para a linha de produção, não será tão facilmente absorvida em determinados lugares, muito mais por imposição dos sindicatos do que por visão das empresas. Quanto aos parceiros chegarem mais próximos da linha de montagem, eu não tenho a menor dúvida de que esse é um modelo que todos devem seguir, quanto esses parceiros sejam responsáveis pela manufatura ou parte da manufatura, eu não duvido que esses projetos já não estejam sendo desenvolvidos, alguns já estão funcionando, mas quanto a radicalizar por completo chegando a “labor zero”, eu não sei, aí eu precisaria estar dentro de uma dessas indústrias pra entender esses locais. A GM tem um grande programa de integração de parceiros, no RS ela terá um programa onde os parceiros estarão bem próximos, a Renault também desenvolve programas de aproximação dos parceiros, a Ford também já tem um no RS e já utiliza no tabuão, não a mão-de-obra do parceiro, mas ela chegou a um ponto onde terceirizou toda a sua área de pintura e tapeçaria, o que que é isso se não utilizar a MO do parceiro. Nós não chamamos de terceirização nós chamamos de parceiros, porque eles tem os mesmos deveres e direitos que nós temos. Vejo isso como possível dentro da América e dentro da Ásia, dentro da Europa eu tenho sérias dúvidas.