

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

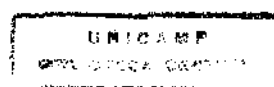
IMECC - INSTITUTO DE MATEMÁTICA, ESTATÍSTICA E COMPUTAÇÃO CIENTÍFICA

**INTEGRAÇÃO CLIENTE-FORNECEDOR NA ESTRATÉGIA
DE QUALIDADE: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO
SETOR AUTOMOTIVO.**

Vitor de Campos Leite

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Instituto de Matemática, Estatística e
Computação Científica da Universidade
de Campinas, para a obtenção do título
de Mestre em Qualidade, sob a
orientação da Profa. Dra. Maria Carolina
de Azevedo F. de Souza.

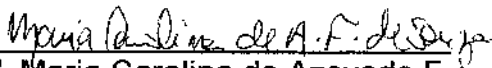
Campinas, 1998



INTEGRAÇÃO CLIENTE-FORNECEDOR NA ESTRATÉGIA DE QUALIDADE: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO

Este exemplar corresponde a redação final
da dissertação devidamente corrigida e
defendida pelo Sr. Vitor de Campos Leite,
e aprovada pela Comissão Julgadora.

Campinas, 05 de março de 1998

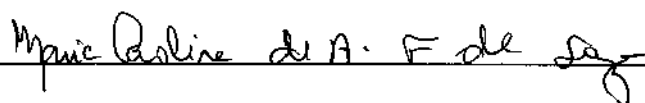


Prof.^a. Dr.^a. Maria Carolina de Azevedo F.
de Souza
Orientadora

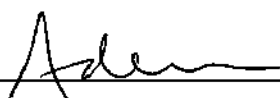
Dissertação apresentada ao Instituto de
Matemática, Estatística e Computação
Científica, UNICAMP, como requisito
parcial para a obtenção do Título de
Mestre em Qualidade

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada em 05 de março de 1998

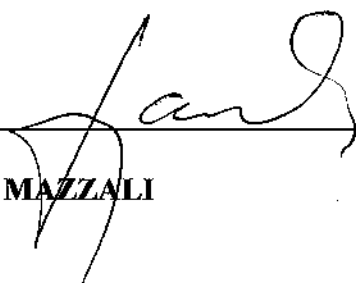
pela Banca Examinadora composta pelos Profs. Drs.



Prof (a). Dr (a). MARIA CAROLINA DE AZEVEDO FERREIRA DE SOUZA



Prof (a). Dr (a). ADEMIR JOSÉ PETENATE



Prof (a). Dr (a). LEONEL MAZZALI

*Ao meu pai Fernão e à minha mãe Isolina, minha
gratidão pela dedicação de sempre,
À minha esposa Rosana, pelo carinho e compreensão,
Ao meu filho Bruno, pela alegria que você nos dá, e
pelas horas que estivemos distantes.
Amo Vocês.*

AGRADECIMENTOS

À professora, orientadora e amiga Maria Carolina, pela orientação paciente deste trabalho, pelo constante esforço em estar disponível, pelo conhecimento que não se furtou a dividir, pelas correções sempre ponderadas e atentas, mas principalmente pelo constante incentivo, decisivo para a realização desta obra.

Aos professores Manuel Folledo e Ademir José Petenate, pelo privilégio de poder cursar o Mestrado em Qualidade.

À todos os professores do Mestrado em Qualidade da Unicamp, pela dedicação, *pelo conhecimento inovador, pelo desprendimento, e pelo idealismo de todos os dias*, sem o qual este curso não existiria.

Ao IMECC e a UNICAMP, pela viabilização deste mestrado.

Aos professores que gentilmente se dispuseram a participar da banca examinadora desta tese.

Aos funcionários do IMECC e de toda a UNICAMP, pelo empenho e atendimento.

Aos alunos deste Mestrado, amigos em todas as horas, pelo apoio e companheirismo a mim dedicados.

Ao amigo Marquesini, pelo incentivo e apoio, sem os quais não teria sido possível a minha participação neste curso.

Aos colegas de trabalho, pelo apoio e auxílio nas horas em que estive ausente; e aos superiores, pela liberação para a participação no curso.

Enfim, a todos os meus familiares e amigos, que sempre torceram por mim e pela conclusão deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho caracteriza-se como uma dissertação sobre a integração cliente-fornecedor, e toda a gama de transformações ocorridas historicamente nesta interface, cujas conseqüências encontram-se em evidência no ambiente de globalização em que se inserem as organizações industriais atualmente.

Procurou-se destacar os modos básicos de relacionamento possíveis entre empresas nesta relação, a saber o Relacionamento Conflitivo, e o Relacionamento Cooperativo; e suas implicações sobre a criação de vantagens competitivas a partir da implementação de um ou de outro modelo. Como exemplo de modelos de integração, que alavancaram o estabelecimento de vantagens estratégicas, se faz referência às Cadeias de Abastecimento, e às Terceirizações.

Outro fator de análise desta obra, é o impacto destes modelos de integração e relacionamento na obtenção da Qualidade das organizações, em especial para a firma compradora.

Aquilo que convencionou-se chamar "O Modelo Japonês de Administração" ou "Modelo de Produção sem Desperdício", é historicamente analisado, na intenção de se evidenciar sua contribuição como precursor de outras tantas formas de integração entre firmas. Neste aspecto são feitas referências diretas ao "Just in Time", filosofia administrativa extraída do "Sistema Toyota de Produção", que foi um divisor de águas para todo o mundo em relação aos conceitos de sincronização produtiva e eliminação de desperdícios de toda ordem.

Como suporte a análise de um caso específico de aplicação das formas de integração entre uma empresa cliente e suas fornecedoras, procurou-se embasar as afirmações em modelos de organizações típicas, propostas por Giorgio Merli (Merli, 1990), a saber, as empresas "Burocrática", "Mercadológica", "Comprometida" e "Empreendimento".

Relatou-se as implicações de diversos aspectos de interesse à situação específica de uma empresa nacional, tomada como referência, para o cruzamento dos conceitos extraídos em vários autores referidos neste texto, com a realidade das relações e das integrações estabelecidas na empresa em questão.

Finalmente, foram determinadas correlações entre as formas de integração praticadas e a obtenção da Qualidade, bem como indicadas algumas tendências de procedimento para o relacionamento nesta interface.

ÍNDICE

	pág.
INTRODUÇÃO	
1 RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESAS, COMO FORMA DE SE OBTER QUALIDADE E DE COMPOR VANTAGENS COMPETITIVAS	1
1.1 Relacionamento Conflitivo “versus” Cooperativo	2
1.2 Cadeias de Abastecimento	11
1.3 Terceirizações	14
2 RELAÇÕES ENTRE EMPRESAS NO JAPÃO: UM MODELO DE INTEGRAÇÃO CLIENTE-FORNECEDOR	18
2.1 Aspectos institucionais da sociedade japonesa e a integração entre empresas	20
2.2 Conexões Estado-Empresas e a formação da integração entre firmas .	23
2.3 Configuração das conexões entre empresas	30
2.3.1 O Keiretsu	32
2.4 A Produção Flexível, ou Produção Enxuta	36
2.4.1 Just in Time	40
2.4.2 Autonomiação	43
3 O MODELO DE MERLI PARA A ANÁLISE DO RELACIONAMENTO CLIENTE-FORNECEDOR	46
3.1 Empresa Burocrática	49
3.1.1 A Estratégia e a Organização dos Suprimentos	51
3.1.1.1 Limitar os Fornecedores Externos somente para os materiais disponíveis no mercado e para os trabalhos mais simples	51

3.1.1.2	Comprar ao preço mais baixo possível e utilizar uma política de preços baseada na relação de força contratual	52
3.2	Empresa Mercadológica	55
3.2.1	A Estratégia e a Organização dos Suprimentos	56
3.2.1.1	Descentralizar ao máximo	56
3.2.1.2	Ter um grande número de fornecedores alternativos ..	58
3.2.1.3	Estímulo à concorrência	60
3.3	Empresa Comprometida com a Melhoria do Processo	63
3.3.1	A Estratégia e a Organização dos Suprimentos	67
3.3.1.1	Descentralizar o máximo volume possível de produção de partes/itens	67
3.3.1.2	Criar uma relação forte com um número limitado de Fornecedores	68
3.3.1.3	Pesquisa da economia de compra a longo prazo	70
3.3.1.4	Comakership Operacional	71
3.4	Empresa Empreendimento	73
3.4.1	A Estratégia e a Organização dos Suprimentos	77
3.4.1.1	Verticalização	78
3.4.1.2	Parceria no negócio	78
3.4.1.3	Poucos fornecedores de confiança	79
4	ESTUDO DE CASO	83
4.1	Perfil da empresa e cultura predominante	84
4.2	Mercado consumidor	86
4.2.1	Vendas por encomenda	86
4.2.2	Baixo nível de qualificação dos consumidores	87
4.2.3	Fusão entre empresas consumidoras	88

4.2.4	Aumento da capacidade produtiva da indústria	88
4.2.5	Transformações das necessidades dos usuários	89
4.3	Avaliação da empresa em relação ao modelo proposto por Merli	90
4.4	Análise da empresa em relação à obra de Souza, Mazzali e Bacic	94
4.4.1	Fatores de influência na escolha dos parceiros	95
4.4.1.1	Natureza dos processos produtivos	95
4.4.1.2	Momento da entrada da empresa na indústria	96
4.4.1.3	Estrutura organizacional e “cultura” da empresa cliente	97
4.4.1.4	Características dos fatores que originaram as transformações	98
4.4.1.5	Tipos das atividades englobadas nas inter-relações ..	98
4.4.2	Aspectos da “engenharia” das inter-relações	98
4.4.2.1	Impedimentos à edificação das inter-relações	99
4.4.2.2	Mecanismos que podem garantir a estabilidade das relações	99
4.4.2.3	Processo de seleção e de avaliação de fornecedores	101
4.4.3	Gestão das relações	102
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
	BIBLIOGRAFIA	109
	RELAÇÃO DE FIGURAS	111

INTRODUÇÃO

As últimas décadas foram marcantes para a mudança na estrutura produtiva em todo o mundo. A mola mestra dessas mudanças foi a potencialização da competição entre empresas e entre países. Dentre as várias causas dessas intensas transformações, pode-se destacar a aproximação entre as nações, decorrente da evolução tecnológica, principalmente da informação e da informatização, do desenvolvimento dos meios de transporte e de todo o processo logístico, e a mudança do caráter das barreiras políticas, que resultaram em um processo chamado de “Globalização da Economia Mundial”.

O processo de industrialização mundial sofreu mudanças extremas neste século desde seu princípio com a passagem do modelo de Produção Artesanal para a Produção em Massa, e posteriormente com o estabelecimento inicial no Japão da Produção Enxuta.

As teorias de Ford, Taylor e Fayol para o estabelecimento da Produção em Massa, romperam com o status anterior da manufatura, representando uma verdadeira revolução no ambiente produtivo daquele período. Como resultado, as relações sociais e inter-empresariais se transformaram sensivelmente com a “Administração Científica”, em muitos aspectos para pior. Entretanto é inegável que a mesma atendeu aos anseios capitalistas, perdurando em grande parte até os dias atuais.

A dinâmica deste modelo de produção massificou o consumo proporcionando ganhos de escala de produção crescentes, além da geração de volumes industrializados sem precedentes na história, até aquele momento.

Os Estados Unidos assumiu posição de destaque no cenário mundial, a partir deste período, no bojo dos resultados que a Produção em Massa propiciou.

Esta liderança só foi ameaçada com o surgimento no Japão de um novo paradigma industrial criado por Taiichi Ohno, e denominado de sistema de Produção Enxuta, ou Sistema Toyota de Produção, em decorrência do local de sua criação, a fábrica da montadora de automóveis japonesa Toyota.

Era a fase do “fazer mais com menos”, e a visão da eliminação de desperdícios e da obtenção da qualidade, como diferencial competitivo, foi levada à conseqüências extremas pelos nipônicos, que planejaram processos e fábricas sem estoques e praticamente sem perdas. Mais uma vez o relacionamento entre empresas clientes e fornecedoras sofreu intensa mutação, desta vez com o surgimento das cadeias de abastecimento e dos conglomerados industriais.

A entrada das empresas japonesas em muitos mercados, outrora cativos, lançou doses crescentes de instabilidade em uma vasta gama de empresas, nas décadas posteriores a Segunda Grande Guerra Mundial, mas com maior intensidade nos anos 70 e 80. Seguindo o rastro do Japão, firmas de outros países orientais também se estabeleceram industrialmente pelo mundo, em mercados altamente representativos.

As empresas orientais, em especial as japonesas, inicialmente desenvolveram cópias de produtos ocidentais de baixa qualidade, evoluindo constantemente até níveis de introdução de inovações e preços competitivos; como consequência de uma estratégia de diferenciação pela qualidade, dentro de mercados saturados.

A agressiva competitividade dos produtos japoneses no exterior, foi uma consequência da acirrada concorrência interna naquele país.

O aumento da concorrência acrescentou níveis elevados de instabilidade, risco e incerteza nos mais variados tipos de mercados consumidores, mas com influências positivas nos aspectos qualidade, inovação e atendimento.

Muitos produtos sofreram um intenso desenvolvimento, como por exemplo os artigos eletrônicos ou de informática, além de serem oferecidos ao mercado com constantes reduções de preços; viabilizando o ingresso de novos consumidores e também ganhos por economias de escala.

A partir de então, tem havido um incremento no nível de atividade do comércio internacional, a despeito das medidas protecionistas implementadas em boa parte dos países, que objetivaram o estabelecimento de mecanismos de defesa contra a ameaça da concorrência, como a introdução de barreiras tecnológicas ou normativas à entrada de ingressantes nestes mercados. Por sua vez, as empresas se empenharam na formação de associações entre firmas, no sentido de compartilhar recursos, trocar tecnologias, e aproveitar sinergias, como forma de preservar sua permanência em variados mercados. Esse processo de concentração assumiu diversos formatos, com a integração com empresas clientes, fornecedoras ou mesmo concorrentes, no exemplo das joint ventures.

A aproximação entre empresas clientes e fornecedoras, foi um fenômeno intensamente observado na produção industrial, a partir do pós-guerra, constituindo uma fonte potencial de estabelecimento de vantagens competitivas para ambas as organizações, não só do Japão, mas em todas as nações industrializadas. O direcionamento estratégico rumo às fontes fornecedoras, foi uma decorrência natural da constatação do peso das aquisições de suprimentos, nos gastos totais das compradoras.

Em média as empresas japonesas compram aproximadamente 70% do custo de suas matérias-primas de terceiros; já nos Estados Unidos este número está em torno de 50% e no Brasil não existem dados precisos a respeito, apesar de se estimar valores próximos ou pouco inferiores ao índice norte americano (Campos:1992,138). Estes dados revelam a importância do estudo dos processos de aquisição de insumos, bem como das políticas desenvolvidas e aprimoradas nos últimos anos, em todo o mundo, para o tratamento das relações com as fontes fornecedoras e de seus efeitos sobre a qualidade e a competitividade das organizações.

As formas de relacionamento "cliente-fornecedor" praticadas, passaram assim a assumir importância especial neste contexto, podendo significar tanto facilidades à integração das partes, quanto impedimentos ao estabelecimento da integração no fluxo produtivo.

Este trabalho procura situar estas observações como pano de fundo para uma dissertação sobre as formas de relacionamento entre empresas clientes e fornecedoras, e sua evolução nos últimos anos. Esta análise é pretendida dentro de um paralelo com o desenvolvimento industrial, com a substituição do Modelo de Produção em Massa pela Produção Enxuta.

A sinalização da interdependência entre os tipos de relacionamento entre firmas e o atingimento da qualidade, também é um objetivo a ser explorado; porém é destacado o momento histórico em que cada modelo de relacionamento está inserido, como um suporte à compreensão das dificuldades da obtenção de melhorias neste campo.

É feita especial referência aos aspectos estruturais japoneses, no sentido de evidenciar o processo ocorrido naquele país, como o *catalisador* da formação de um novo modelo de referência para as relações entre firmas.

Existiu nesta obra também, uma especial preocupação em se descrever modelos para a classificação dos tipos de relacionamento entre organizações, dentro da visão de alguns autores; dentre os quais apresentou-se a proposição do modelo de Giorgio Merli (Merli:1990), como a que reuniu uma gama maior e mais didática de características para a explicação dos formatos existentes, e das possibilidades de estabelecimento de vantagens competitivas para o binômio cliente-fornecedor.

Por fim, procurou-se analisar a aplicação destes conceitos e definições no estudo de um caso prático de uma organização, na intenção de se indicar a evolução dos relacionamentos praticados com as fontes de fornecimento de insumos desta firma, ao longo do tempo, os benefícios e os insucessos ocorridos, no sentido de aferir as conclusões que este estudo possibilitou alcançar.

1. RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESAS, COMO FORMA DE SE OBTER QUALIDADE E DE COMPOR VANTAGENS COMPETITIVAS

O objetivo deste capítulo é conceituar as formas genéricas de relacionamento, praticadas entre empresas clientes e fornecedoras, introduzindo a visão de que as mesmas podem influir no nível de qualidade e de competitividade de ambas as organizações e de toda a estrutura da cadeia de abastecimento, desde o projeto até a comercialização dos produtos e serviços junto ao consumidor final. Além da introdução dos conceitos de relacionamentos conflitivos e cooperativos, é introduzida a conceituação das cadeias de abastecimento e das terceirizações, como elementos formadores da integração cliente-fornecedor.

A forma como as empresas clientes e fornecedoras se relacionam, pode assumir vital importância no desempenho de ambas e no reflexo do atendimento prestado ao mercado. Relações mais abertas e participativas estão em maior evidência no momento atual, sendo largamente indicadas como a melhor alternativa para todos os tipos de empresas, todavia há que se considerar aspectos como o tempo de existência (idade) das organizações, os mercados onde atuam e sua influência sobre eles, os tipos de materiais que se deseja comprar, entre outros fatores, para uma análise sobre qual modelo, ou variação dele, que se deva implantar.

A simples intenção de se relacionar de maneira diferente com seus provedores e prestadores de serviços não é suficiente para promover mudanças neste sentido. É preciso se estabelecer que tipo de filosofia a empresa necessita para suas Compras, e a forma como as conexões entre firmas serão estabelecidas, a fim de prosperar no mercado almejado, e a partir desta visão, estabelecer um modelo conceitual, com políticas e diretrizes que orientem as etapas rumo ao objetivo preestabelecido.

Os princípios administrativos do começo do século, quando as idéias de Taylor, Ford e outros, ditavam os rumos das organizações, influíram consideravelmente na postura das empresas com relação aos seus provedores de materiais e serviços, até meados deste século, e em alguns casos até os dias atuais. Entretanto novos formatos de interligações entre as organizações vêm se moldando nos últimos anos, como forma de se obter ganhos em competitividade com o envolvimento direto das firmas fornecedoras.

Esta nova realidade realçou a importância da introdução de práticas de qualificação e desenvolvimento de fornecedores, como forma de estabelecimento de vantagem competitiva, pela diferenciação pela qualidade, redução de custos e de todo tipo de desperdício, pela maior agilidade nos "lead times" de entrega, e pelo aporte em inovação, que se obtém com estas sistemáticas.

1.1 - RELACIONAMENTO CONFLITIVO “versus” COOPERATIVO

J. M. Juran um dos maiores gurus da Qualidade, descreve em sua obra (Juran, 1988: 173) que o relacionamento diverge de “conflitivo” a “cooperativo”, com inúmeras variações interpostas. O mesmo Juran também utiliza os termos “Conceito de Adversidade” e “Conceito de Trabalho em Equipe” (Juran, 1989:241), para a descrição dos tipos básicos de relacionamento. Os termos “conflitivo” e “cooperativo” serão portanto adotados neste trabalho, no intuito de padronizar-se a nomenclatura utilizada.

A figura 1 resume as tendências adotadas segundo Juran a partir da década de 80, nas relações com os fornecedores. Nela se faz um resumo das práticas de relacionamento entre empresas clientes com suas fornecedoras, dentro das duas modalidades básicas, citadas.

Figura 1: TENDÊNCIAS NAS RELAÇÕES COM O FORNECEDOR

ELEMENTO	PRÁTICA DE RELACIONAMENTO COM O FORNECEDOR SOB:	
	CONCEITO DE ADVERSIDADE (CONFLITIVO)	CONCEITO DE TRABALHO EM EQUIPE (COOPERATIVO)
Nº. Fornecedores	múltiplos, frequentemente muitos	poucos, frequentemente de fonte única
duração de contrato de fornecimento	anual	três anos ou mais
critérios para a qualidade	de conformidade às especificações	adequação ao uso
a ênfase dos estudos baseia-se em:	procedimentos, sistema de dados	capacidade do processo, melhoramento da qualidade
planejamento da qualidade	separado	conjunto
padrão de colaboração	superficial, segredo, desconfiança mútua	visitas mútuas, revelações, assistência

Fonte: Juran na Liderança pela Qualidade - Um Guia para Executivos (Juran, 1989: 241)

Dentro do relacionamento conflitivo, existe a convivência com um número expressivo de fornecedores para cada item a se adquirir, uma vez que as relações são descartáveis, pelo fato da firma cliente provocar propositadamente disputas entre as fontes fornecedoras, na intenção de se obter vantagens de preços.

Já o modelo cooperativo, lança mão de um reduzido número de fornecedores, sendo inclusive este aspecto usado como uma estratégia deste modelo, na intenção de se obter maior disponibilidade de tempo e de recursos para a realização de trabalhos de qualificação e de desenvolvimento dos fornecedores, conjuntamente com estes, para a obtenção de ganhos mútuos.

Deming (Deming: 1982), chega a indicar a utilização de um único fornecedor para cada tipo de material. Esta posição é introduzida no quarto, dos famosos 14 Princípios Para a Transformação da Administração Ocidental, que assim é transcrito:

“Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço. Ao invés disto, minimize o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança”.

A visão de Deming se ampara na argumentação de que havendo a estabilidade da relação com um único fornecedor, este sente-se respaldado a investir em melhorias, que em uma situação de constantes cotações e descartes de fontes de abastecimento, ele não sentiria segurança em fazê-lo. Há também implicações de ordem operacional, pois no caso de dois fornecedores remeterem produtos de excelente qualidade, ainda assim haverá diferenças. Exemplificando, se uma empresa cliente recebe de um fornecedor peças dentro das tolerâncias recomendadas, mas com uma determinada característica dimensional localizada próxima ao extremo inferior das especificações; e outro fornecedor provê as mesmas peças com dimensões no extremo superior das especificações, então seu processo de montagem destes itens deverá assumir os custos de ajustes sucessivos em regulagens de equipamentos, oriundas das dimensões diferentes recebidas, ou então custos de administração de controle de programações de pagamentos dos materiais em momentos diferentes. Além disso existem os custos oriundos dos duplos controles de emissão de pedidos de compra, controles de recebimento, contabilidade, controles fiscais, etc.

O estabelecimento de lealdade entre empresas é mais facilitada em uma relação de exclusividade de fornecimento. Nesta linha de raciocínio, um relacionamento cooperativo possui uma maior probabilidade de dar como resultado um produto com diferenciais de inovação e criatividade, devido ao maior aproveitamento do potencial de pesquisa e desenvolvimento dos fornecedores e de seus subfornecedores. Já relacionamentos mais fechados e conservadores inibem a evolução conjunta das empresas, pela cultura de desconfiança mútua que se estabelece, com conseqüente sub-otimização dos recursos disponíveis.

Outro aspecto a destacar, é que a divisão das compras em dois ou mais fornecedores, divide também seu poder de compra de insumos junto a seus fornecedores. Estes últimos têm condições de proporcionar melhores preços quando há uma concentração de compras em uma única fonte, pelo fato de que o planejamento da sua manufatura torna-se facilitada, e também suas compras de matérias-primas são feitas em escalas mais econômicas.

Existe a falsa imagem de que o estabelecimento de uma fonte exclusiva de compra, pode gerar uma acomodação por parte deste fornecedor. A estratégia de se trabalhar com fornecedores únicos compreende o compromisso destes de continuamente buscar melhorias de processos que resultem em reduções de custos e ganhos comuns, e a procura por estas oportunidades deve ser sempre incentivada e até mesmo exigida por parte da empresa cliente. Todavia o enfoque da cobrança é diferente, na medida que, ao deparar com um preço menor do que o atualmente praticado, a empresa cliente divide esta informação com sua fornecedora e estabelece junto com esta um cronograma de ações, para a superação destes preços, de maneira a adquirir novamente, para ambos, a competitividade perdida.

Já Ishikawa, defende a tese de que a manutenção de dois fornecedores é mais recomendável: "...quando digo que a aquisição deve ser feita de dois subcontratantes, quero dizer que o comprador deve adquirir os mesmos materiais e peças das duas empresas. Há diversas razões para apoiar esta prática. Uma é que em caso de incêndio ou de calamidades naturais (tufões ou terremotos) e calamidades causadas pelo homem (tais como greves), não é sábio depender de apenas uma fonte de suprimento" (Ishikawa, 1985:169).

É importante se destacar entretanto, que a proposta de Ishikawa para a convivência com dois fornecedores simultaneamente parte da premissa de que para ambos será reservado um tratamento cooperativo por parte da empresa cliente, onde as fontes fornecedoras são vistas como uma extensão da sua própria organização.

Outros aspectos a favor e contra o estabelecimento de mais de uma fonte de abastecimento, para um mesmo item como regra geral, são indicadas na figura 2.

No Brasil a influência dos modelos americano e europeu advindos das empresas destes países que aqui se instalaram, moldou no passado, salvo raras exceções, um padrão de utilização exploratória dos fornecedores. Esta maneira descartável de tratá-los redundou na adoção do formato de convivência com três fontes de abastecimento, com cotações a cada nova compra. Neste aspecto, o exemplo mais significativo é o da indústria automobilística, que só recentemente vem mudando seus procedimentos para a qualificação de fornecedores dentro de um enfoque cooperativo, em virtude da ameaça representada pelos novos entrantes deste mercado.

Aqui, o desenvolvimento industrial teve, e ainda tem, proporções inferiores aos níveis norte-americano ou europeu, e esta realidade implica em uma maior

Figura 2: VANTAGENS E DESVANTAGENS DE SE TRABALHAR COM MAIS DE UM FORNECEDOR SIMULTANEAMENTE

VANTAGENS	DESVANTAGENS
- proporciona maiores ganhos a curto prazo.	- há redução dos ganhos a longo prazo.
- maior proteção contra desabastecimentos, em virtude da existência de outras fontes em fornecimento.	- gastos em ferramentais duplicados (ou triplicados), reduzindo prazos de amortização, ou gerando maiores preços de peças.
- redução da necessidade de acompanhamento dos custos de mercado, pois a concorrência entre as 3 fornecedoras estabelece uma pressão natural para a oferta de melhores preços.	- maior índice de controle e administração da burocracia gerada pela existência de fontes múltiplas de compras (colocação de pedidos, diligenciamento, etc.).
- menores "lead times" para entregas de grandes quantidades, pela divisão em 2 ou 3 partes.	- necessidade de projetos próprios, com conseqüente custo fixo superior em uma estrutura de projetos.
- maior poder de negociação para o comprador (cliente).	- maiores gastos com qualificação de fornecedores.
- maior agilidade nas respostas a aumentos abruptos nas vendas.	- inibe os investimentos dos fornecedores.
	- contato com fornecedores mais superficial.
	- impossibilidade de divisão das compras de itens de baixo faturamento, impondo lotes mínimos de compra.

difficuldade para a obtenção de bons fornecedores, em comparação com aquelas regiões, e também com o Japão atual.

A formação de uma indústria nacional de automóveis, se desenhou a partir da década de 50 com a utilização de medidas protecionistas. Esta prática que apresentou inicialmente resultados interessantes para o país, teve uma extensão exagerada no tempo, tornando a indústria "nacional" de veículos, hermética a todo tipo de inovação e gerando uma crescente defasagem tecnológica neste seguimento, com a formação de um oligopólio.

A situação de não competição presente no Brasil teve resultados sobre o nível de desenvolvimento na indústria automobilística e também na de autopeças, base fornecedora das montadoras. Desta maneira poucas empresas possuíam um razoável nível de competitividade, quando ações de abertura de mercado foram inseridas, a partir do governo Collor. Um dos reflexos disso, foi que estas indústrias pouco conseguiram exportar, por serem incapazes de produzir produtos adaptados aos níveis de exigência de mercados consumidores importantes.

Outro ponto importante no enraizamento de práticas de relacionamento por adversidade junto às fontes fornecedoras, foi a convivência com altos níveis de inflação nos últimos anos na economia brasileira, que induziu as empresas a procederem incontáveis cotações, em um vasto contingente de fontes fornecedoras, para a obtenção de melhores condições financeiras no ato da compra. Como reflexo disso, a visão de alguns autores nacionais é claramente favorável à manutenção de múltiplas fontes de abastecimento¹, pensamento este também oriundo da influência do modelo administrativo Fordista, da produção em massa.

A utilização de modelos de relacionamento cooperativos com as empresas fornecedoras é uma tendência inquestionável, contudo há que se compreender que a utilização de um relacionamento menos participativo e mais adverso não deve ser totalmente descartada, devendo em algumas situações específicas, ser prontamente utilizado.

Um exemplo de aplicação momentânea e localizada são situações de empresas recém criadas, onde a disponibilidade por capital é mais restrita na etapa inicial de suas vidas. No princípio há a necessidade de se direcionar investimentos em construções, aquisições de maquinários, compras iniciais de matérias-primas, treinamento, etc., e como resultado disso, as pressões pela obtenção de resultados de curto prazo são muito grandes para garantir a sobrevivência da empresa. A visão predominante é que se não se conseguir capital no presente, não haverá futuro para estas firmas.

¹ Vide Marco Aurélio P. Dias (Dias:1985, 264), Roberto F. Costa (Costa:-,38 e 39) e Mario Dias e Roberto F. Costa (Dias e Costa:-, 64).

Em situações onde existem monopólios ou oligopólios, ou mesmo quando a empresa cliente tem interesse na não formação futura de cartéis, a aquisição em múltiplas fontes de abastecimento também se constitui uma exceção ao uso de relacionamentos cooperativos, mas isto não significa que esta empresa cliente não possa estar simultaneamente interligada a muitas outras firmas, praticando com estas um relacionamento em equipe extremamente evoluído e participativo.

Casos onde os fornecedores disponíveis no mercado possuem baixa qualificação e persistem em permanecer nesta condição, ou quando são mal intencionados exigem também um relacionamento adverso.

A forma como os mercados são disputados, talvez represente a condição mais decisiva para a possibilidade de implementação de um determinado modelo de relacionamento, entre clientes e fornecedores. Mercados insaturados facilitam a imposição de relações conflitivas, principalmente no fluxo cliente-fornecedor; prática esta que fica inibida em situações de mercados com elevada concorrência.

Alternativas de utilização de contratos de fornecimento, com o estabelecimento de multas por atrasos, ou ausência de qualidade, são muito utilizadas em relacionamentos conflitivos, entretanto são medidas inócuas, pela contestação freqüente por parte dos fornecedores de que as características reclamadas não foram corretamente especificadas, ou foram pedidas dentro de prazos que não permitiram sua fabricação em tempo hábil. Na prática, o que acaba sendo predominante como instrumento de pressão, não é o contrato em si, mas sim a dependência econômica do fornecedor para com a empresa cliente, principalmente em relacionamentos com alta adversidade, onde o uso da força é constante.

Por mais que as fontes fornecedoras fossem acionadas e reembolsassem a cliente, o custo da não qualidade advinda de uma rejeição, ou de um atraso de entrega jamais poderia ser completamente recuperado; principalmente ao se analisar as implicações com a imagem da empresa perante seu mercado consumidor, após um atendimento inadequado. De fato, a definição para os fornecedores dos níveis de qualidade necessários neste modelo, é pretendida pelo uso de especificações escritas, que via de regra não representam totalmente a necessidade dos consumidores.

A prática de se especificar as características dos materiais que se pretende adquirir, é saudável e produtiva; todavia a cada dia que passa, a evolução dos mercados consumidores é mais rápida, com maiores requisitos de qualidade, sendo difícil a manutenção de um ritmo adequado de atualizações nestas especificações, na velocidade imposta por estes mercados, não existindo portanto neste assunto a perfeição.

O conceito de trabalho cooperativo entre empresas procura substituir o atendimento às especificações, pelo atendimento às necessidades de utilização do componente. Assim, neste sistema se um material não apresenta desempenho satisfatório, em

nada adianta o fato do mesmo estar de acordo às especificações, pois continuará não se prestando ao uso pretendido. Não se trata de um mero jogo de palavras, mas de uma mudança de enfoque e de filosofia para o estabelecimento de vantagem competitiva, pelo foco na qualidade esperada pelo mercado.

No modelo conflitivo, como resultado da relação descartável imposta à parte cliente, esta normalmente não concorda em aprovar contratos de fornecimento com prazos maiores do que um ano; pelo receio de ter a necessidade de substituir sua fornecedora antes da hora, para provocar queda de preços

O conceito de adversidade nas relações com os fornecedores teve sua origem no final do século passado e início deste século, mas ainda hoje prevalece em muitas empresas em todo o mundo.

No Brasil só muito recentemente (há poucos anos), com a abertura de mercado para artigos importados, entre outras ocorrências, é que novos conceitos para este relacionamento, como a parceria, o trabalho em equipe, as subcontratações e as terceirizações, entre outros, vieram à tona e entraram na rotina de nossa cultura empresarial. Por este motivo, o conceito de adversidade ainda encontra-se muito enraizado em nosso país, sendo que em alguns ramos de atividade, como o Comércio e a Agricultura ele ainda é extremamente preponderante. Até mesmo no ambiente industrial e de serviços, nota-se com facilidade sua existência.

Já o relacionamento no formato participativo, teve seu crescimento a partir do fim da segunda guerra mundial, e mais intensamente nas décadas de 60 e 70, com a ascensão do Japão como potência industrial.

O sucesso japonês, despertou o mundo para uma situação de defasagem industrial e principalmente defasagem cultural, quanto aos valores predominantes nas relações com os fornecedores de produtos e de serviços. Assim em vários países, inclusive no Brasil, procurou-se aplicar as técnicas japonesas no sentido de igualar a competitividade daquele país. Diferenças culturais e erros de interpretação sobre as técnicas orientais resultaram numa série de insucessos, já que tais técnicas se mostraram inócuas quando aplicadas em um ambiente regido pelas práticas de adversidade nas relações interiores das empresas.

A perda dramática de mercado de vários países, até então com situação de domínio industrial inabalável, forçou estas organizações a repensarem suas estruturas e seus sistemas de relacionamento com seus provedores.

Um grande número de organizações partiu para uma reestruturação completa de suas políticas de compras, com práticas mais abertas e cooperativas para com seus provedores. Outras no entanto, procuraram manter o sistema de atuação por

substituição da fontes, só que desta vez tirando proveito da Globalização Mundial ² e das facilidades em informática e comunicações, que permitiram a aproximação com fornecedores de todo o mundo.

Muitas firmas ocidentais procuraram um aumento no poder de negociação da empresa junto aos fornecedores, pela oferta de concorrência externa (Bassi, 1997). Mais uma vez o que se vê é uma estratégia de imposição de uma prática predatória, como forma de se reaver o mercado perdido.

Estas práticas são fadadas ao insucesso pelo seu teor imediatista, haja visto que a cada "ajuste" forçado e urgente adotado, novos cenários de mercados surgirão, impelindo este tipo de organização para uma constante corrida atrás de modismos emergenciais. "Para enfrentar mudanças, a produtividade organizacional tem que ser amplamente governada pela criatividade humana e efetividade gerencial" (Subramanian, 1987: 359).

Mas quais seriam os limitantes deste modelo cooperativo de relacionamento?

Quais seriam os hábitos esperados para este novo enfoque nas relações comerciais?

Qual o legado da administração japonesa para este relacionamento?

Algumas destas perguntas podem ser respondidas a partir da visão de Kaoru Ishikawa, um dos articuladores do processo japonês de estruturação industrial e um dos maiores especialistas em Controle da Qualidade e em Controle Total da Qualidade; e o maior responsável pela disseminação dos Círculos de Controle de Qualidade, em sua atuação junto a JUSE³.

Kaoru Ishikawa (Ishikawa:1985, 164) estabeleceu seus "Dez Princípios de CQ Para as Relações Comprador-Vendedor", como forma de delimitar direitos e deveres neste relacionamento. A análise a estes princípios apresenta uma visão clara do padrão de relacionamento típico das organizações japonesas, que vem a ser o mais forte exemplo para o modelo cooperativo. São eles, a saber:

Prefácio: Tanto o comprador como o vendedor devem ter confiança mútua, cooperação e a resolução de viver-e-deixar-viver baseada nas responsabilidades dos empreendimentos para o público. Neste espírito, ambas as partes deveriam praticar sinceramente os seguintes "Dez Princípios":

² "Globalização é um processo de integração que está ocorrendo nos setores de comunicações, economia, finanças e nos negócios. A queda das barreiras alfandegárias, a formação de blocos econômicos, a velocidade nas comunicações, as mudanças tecnológicas e o fluxo de capitais internacionais são as principais forças que estão moldando uma nova ordem mundial" (Bassi, 1997:29)

³ Na sua tradução para o português: SCEJ - Sindicato dos Cientistas e Engenheiros Japoneses.

Princípio 1: Tanto o vendedor quanto o comprador são totalmente responsáveis pela aplicação do controle de qualidade, com entendimento mútuo e cooperação entre seus sistemas de controle de qualidade.

Princípio 2: Tanto o vendedor quanto o comprador devem ser independentes um do outro e prezar a independência da outra parte.

Princípio 3: O comprador é responsável pelo fornecimento de informações e exigências claras e adequadas ao vendedor, para que o vendedor saiba exatamente o que deve fabricar.

Princípio 4: Tanto o vendedor quanto o comprador, antes de realizar qualquer transação comercial, devem fechar entre si um contrato racional com relação à qualidade, quantidade, ao preço, aos prazos de entrega e ao método de pagamento.

Princípio 5: O vendedor é responsável pela garantia de qualidade que dará satisfação ao comprador, e é responsável também pela submissão dos dados reais e indispensáveis a pedido do comprador.

Princípio 6: Tanto o vendedor quanto o comprador devem decidir antecipadamente sobre o método de avaliação de vários itens, o qual será admitido como satisfatório por ambas as partes.

Princípio 7: Tanto o vendedor quanto o comprador devem estabelecer em seu contrato os sistemas e procedimentos através dos quais possam acertar amigavelmente as disputas sempre que ocorrer qualquer problema.

Princípio 8: Tanto o vendedor quanto o comprador, levando em consideração a posição da outra parte, devem trocar informações necessárias à execução de um melhor controle de qualidade.

Princípio 9: Tanto o vendedor quanto o comprador devem executar suficientemente atividades comerciais de controle nos pedidos, no planejamento da produção e do inventário, nos trabalhos de escritório e nos sistemas, para que sua relação mantenha-se em bases satisfatórias e amáveis.

Princípio 10: Tanto o vendedor quanto o comprador, quando lidarem com transações comerciais, devem sempre levar totalmente em conta os interesses do consumidor.

Um análise genérica destes princípios indica a preocupação de Ishikawa em determinar as fronteiras de atuação entre as partes, sinalizando padrões éticos para um bom relacionamento. Sua diretriz básica é o estabelecimento de ganho comum, não só às organizações cliente e fornecedora da relação comercial, como do

consumidor final dos produtos ou serviços, que em última instância representa toda a sociedade.

O atendimento aos reais anseios dos consumidores só é possível graças à implementação de um estágio elevado de integração entre as partes. A um modelo evoluído desta integração chama-se “cadeia de abastecimento”.

1.2 - CADEIAS DE ABASTECIMENTO

O modelo conflitivo de relação entre empresas assumia a prática da imposição de pressões sobre os fornecedores, para que através da disputa entre firmas abastecedoras concorrentes fossem alcançadas reduções nos preços praticados.

Esta prática se exauriu em todos estes anos de utilização, em decorrência da criação natural de mecanismos de proteção por parte dos fornecedores, como por exemplo a formação de cartéis, ou a retomada de concessões anteriormente cedidas, em momentos de elevada demanda por produtos e serviços. Além disso o amadurecimento dos mercados impôs a criação de novos paradigmas na forma das empresas se inter-conectarem.

Os consumidores, dia a dia, vêm reunindo maior poder sobre a decisão da compra, e exigem custos cada vez mais reduzidos, e produtos com maior valor agregado.

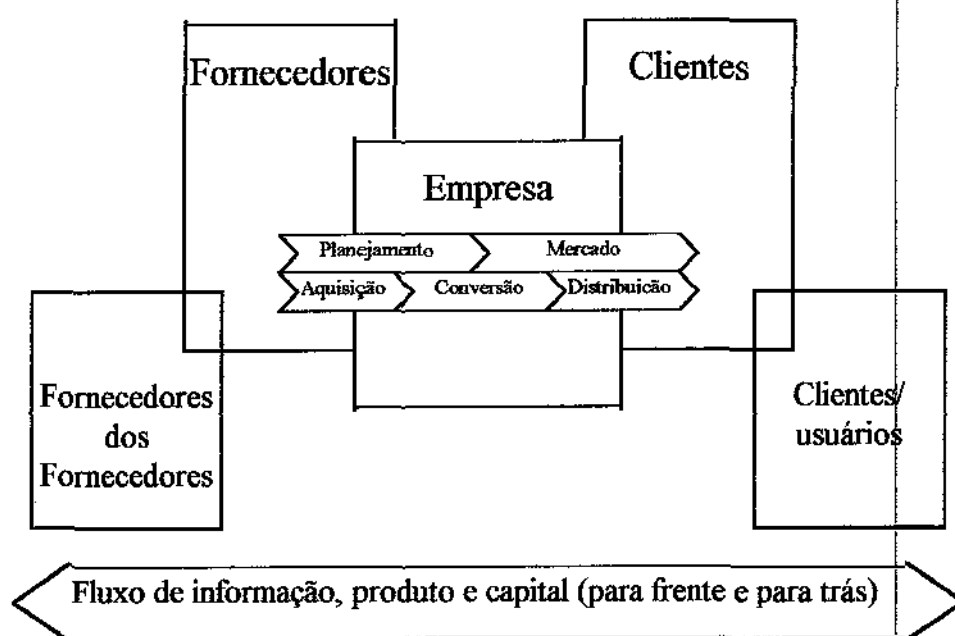
A obtenção dos ganhos de custo não mais são possíveis pela simples solicitação de redução de preços, ou pela troca de fontes, pois em um mercado globalizado como o atual, as diferenças praticamente inexistem.

As maiores possibilidades de ganho encontram-se localizadas na interface entre cada um dos componentes do fluxo de produção, a que se denominará de cadeia ou rede de abastecimento, e não mais no interior destes componentes. Em outras palavras os potenciais de ganho em sistemas de aquisição de insumos, transporte e distribuição, entre outros, é muito superior do que as possibilidades de ganhos em manufatura, vendas, etc.

Segundo Poirier e Reiter, “Cadeia de Abastecimento é um sistema pelo qual as organizações entregam seus produtos e serviços a seus clientes... sendo esta cadeia como uma rede de organizações, ou componentes, interligadas, que visam aos melhores meios possíveis de influenciar esta entrega” (Poirier & Reiter:1996,19).

A configuração básica de um modelo de cadeia de abastecimento, segundo os conceitos de Poirier e Reiter, é representada na figura 3:

FIGURA 3: MODELO DE CADEIA DE ABASTECIMENTO



Fonte: Otimizando sua rede de negócios (Poirier & Reiter, 1996: 22).

"Redes de empresas devem ser vistas como um conjunto de organizações que atuam de forma coordenada. Supõe-se que as transações entre essas empresas sejam recorrentes e que as decisões não sejam sistematicamente submetidas ao jogo da concorrência como em um mercado clássico" (Souza & Bacic, -:6).

Como decorrência desta afirmação, não se deve imaginar que não há pressão alguma sobre a fornecedora, esta existe, mas com intensidade e direcionamento diferentes. Intensidade menor, na medida que após os procedimentos de escolha e qualificação o fornecedor passa a ser um parceiro no negócio; e o direcionamento é diferente porque não mais se objetiva pressões pela redução pura e simples de preços, mas sim a proposta de novos processos e produtos, que tragam em seu bojo para ambos: maiores facilidades de produção (ganhos de manufatura), menores "lead times" de confecção (reduções de tempos de processamento e ganhos de flexibilidade), índices de rejeição e de reclamações inexistentes (ganhos de fluxo e de racionalização de estoques), e maiores níveis de inovação (incrementos de melhorias e repasse de maior valor aos produtos e serviços).

"Redes constituem um valioso campo para a aprendizagem entre empresas e não mais apenas no interior da empresa. Com isso, ampliam-se as potencialidades dessa forma organizacional como um campo fértil para a geração e a difusão de inovações, particularmente as organizacionais, e do aprendizado - outro forte componente explicativo para o desempenho global do Sistema (Souza & Bacic, -:7).

Para reunir condições de concorrer em mercados globalizados, as empresas atualmente estão se voltando para análise do desenho existente nas suas conexões com os mercados, fornecedores, e distribuidores. A arquitetura do modelo de conexão entre estes tipos de empresas, ganha valor preponderante na medida em que etapas podem ser suprimidas, no sentido de se obter fluxos mais limpos de movimento dos itens ao longo da cadeia, até sua conclusão por completo. Neste contexto a porção da cadeia relativa ao trabalho executado pelos subfornecedores e fornecedores, até a chegada dos produtos à firma cliente assume fundamental importância.

Um destes modelos é o Keiretsu, ou estrutura de fornecimento entre empresas, onde se observa a figura de uma empresa-mãe, e de várias outras organizações interdependentes, com propriedade cruzada, planejamento conjunto e vasto intercâmbio de informações. Esta configuração entre corporações já existia antes da segunda Grande guerra Mundial, entretanto sofreu grande desenvolvimento e integração a partir da década de 50, influenciando a formação de outras redes de abastecimento, menos integradas, nos países ocidentais nas últimas décadas.

A conexão entre as empresas japonesas pode assumir inclusive a particularidade da destinação de funcionários graduados de uma empresa, para atuar em outra que seja fornecedora e tenha a participação acionária da cliente.

O relacionamento de parceria que se estabelece, principalmente com as firmas preferenciais, já que existe uma hierarquia de empresas fornecedoras, segundo classificação da própria empresa mãe, possui um aspecto dinâmico, apesar da existência de uma fonte única de suprimento, em boa parte dos casos. Desta maneira ao final do ciclo de vida de um determinado produto, o início de um novo desenvolvimento é precedido por novas pesquisas no mercado no sentido de se reavaliar a melhor possibilidade de fornecimento. Assim os ciclos de fornecimento são coincidentes aos ciclos dos produtos.

Ser fornecedor envolve a constante obrigação de pesquisar e obter novas formas de se produzir seus produtos, com processos cada vez mais racionais e otimizados. Em contrapartida os ganhos obtidos pelo provedor não têm que obrigatoriamente ser repassados a cliente, havendo um repasse parcial na prática. Este sistema garante a saúde financeira da organização fornecedora, e lhe permite maior fôlego para novos investimentos.

Uma das características de destaque do modelo japonês de inter-relações entre firmas é que "a inovação contratual praticada na relação de subcontratação japonesa permite extrair as vantagens tradicionais da integração econômica, e ainda descentralizando a produção em níveis nunca igualados por outros construtores internacionais...Efetivamente, trata-se de uma outra ruptura com o fordismo canônico, visto que, da mesma forma, não é mais a integração (vertical ou

horizontal) que é objetivada mas, bem ao contrário, a desconcentração” (Coriat:1991,120).

A sistemática japonesa de integração entre firmas será melhor detalhada posteriormente neste trabalho.

Com o desenvolvimento das redes de abastecimento, a simples aquisição de itens junto a um vasto contingente de fornecedores, para posterior seqüência de numerosas montagens na empresa cliente; vem sendo gradualmente substituída pela compra de componentes complexos, que já agreguem materiais de concorrentes, montados anteriormente já na empresa fornecedora.

Um exemplo disso seria a substituição da compra de matérias-primas, como cabos elétricos, conectores, lâmpadas, lanternas, faróis, etc.; pela aquisição de Kits de chicotes elétricos em um automóvel, já previamente montados.

Para a firma cliente há muitas fontes de ganho, como por exemplo a simplificação de processos internos, já que se passa a comprar um único item, composto por muitos elementos é verdade, porém representado por um único código. Outros processos, como o planejamento, o recebimento de materiais, o pagamento dos mesmos, a contabilidade e tantos outros mais, são assim drasticamente racionalizados.

1.3 - TERCEIRIZAÇÕES

Outra variação dentro do relacionamento entre firmas é a prática cada vez mais intensa de terceirizações. Através desta possibilidade, organizações transformam custos fixos em custos variáveis, pela “transferência a terceiros de atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade fim, permitindo a estas concentrarem-se no seu negócio, ou seja, no objetivo final” (Queiroz,1992:25).

A essência da terceirização é o estreitamento do foco da organização nas atividades cujo domínio e execução realmente sejam estratégicos para que esta prospere nos mais variados mercados que pretenda atender. Os demais processos, que possuem um impacto indireto, têm sua execução repassada para outras firmas ou indivíduos, racionalizando todo o complexo produtivo e proporcionando uma minimização das frentes com necessidade de investimento.

O processo de externalização possui vários objetivos no seu bojo, dentre os quais (Souza & Bacic, -:8):

- redução de custos;
- evitar riscos inerentes a investimentos;

- diversificar a linha de produtos vendidos sem incorrer em novos investimentos;
- atenuar os riscos derivados de flutuações da demanda;
- amortizar os efeitos das dificuldades nas relações industriais; etc.

O principal motivo para a frustração de um processo de terceirização, é o enfoque de exclusiva redução de preços como critério de decisão. A redução de preços pode ser uma resultante eventual deste processo, entretanto os maiores ganhos proporcionados por ela se relacionam à obtenção de um maior fluxo de inovações, oriundas da especialização dos fornecedores (ou terceiros) e da citada racionalização de processos, proporcionada pelo enxugamento de execução de atividades secundárias.

As principais vantagens da aplicação desta técnica são as seguintes (Queiroz,1992:26):

- Gera a desburocratização, pela simplificação da organização
- Alivia a estrutura organizacional,
- Proporciona melhor qualidade na prestação de serviços, contribuindo para a melhoria do produto final,
- Traz mais especialização na prestação dos serviços,
- Proporciona mais eficácia empresarial,
- Aumenta a flexibilidade das empresas,
- Proporciona mais agilidade decisória e administrativa,
- Incrementa a produtividade,
- Gera economia de recursos:

A terceirização surgiu nos Estados Unidos, por volta de 1940, como uma forma de proporcionar às indústrias a obtenção de níveis superiores de competitividade, já que a segunda guerra mundial estava em andamento.

Nos últimos anos a terceirização foi adotada pelas empresas ocidentais como uma ferramenta de reação ao avanço das firmas orientais (Japão e Tigres asiáticos), tornando-se, além de uma alternativa, um modismo, inclusive no Brasil, onde teve início gradativo com a vinda das multinacionais para cá.

A utilização maciça da terceirização como estratégia no Brasil, foi uma das primeiras respostas da indústria nacional e principalmente das multinacionais, à ameaça de entrada de produtos importados via importações ou pela instalação de novas firmas estrangeiras, que aqui passaram a industrializar uma série de produtos.

A mão de obra brasileira já não é mais tão barata como na fase inicial da industrialização do país, além do que, a interferência de sindicatos e a incidência sensível de impostos, elevou seus custos para os empregadores a níveis muito próximos ao de outros países industrializados, extraindo este fator como componente de vantagem competitiva. Neste cenário a terceirização tomou impulso crescente nos últimos anos, a partir do repasse de tarefas "não produtivas", como a segurança patrimonial, os serviços de limpeza e conservação, a assistência médica e a alimentação, entre outras.

Só mais recentemente é que se pôde observar a aplicação desta estratégia a setores de maior ligação com o produto, como a terceirização da fabricação de componentes completos.

As formas básicas de aplicação da técnica de terceirização, podem ser classificadas da seguinte forma (Queiroz, 1992:36):

- Terceirização Simples: é a substituição da produção interna de matéria-prima, pela compra junto a terceiros que passam a executar sua industrialização.

- Prestação de Serviços: é quando o terceiro intervém na atividade-meio do tomador, executando seu trabalho nas instalações deste, ou onde for determinado.

- Franquia: é a concessão a terceiro do uso de uma marca, em condições preestabelecidas ou comercializa os seus produtos ou serviços.

- Compra de Serviços: é quando as empresas buscam obter de terceiros especialistas, mediante determinadas especificações técnicas desejadas, a prestação de serviços de manipulação de materiais.

- Nomeação de Representantes: contratação de profissionais especializados para atuarem como seus prepostos no mercado, vendendo produtos ou prestando serviços.

- Concessão: é quando uma empresa atua em nome da outra, que cede a sua marca sob condições para comercializar os seus produtos.

- Locação de Mão-de-Obra: utilização do chamado trabalho temporário previsto na Lei 6.019/74, supervisionado pelo tomador desses serviços.

A escolha precipitada e equivocada dos parceiros, é um fator primordial para o insucesso desta técnica. Existe também a imagem de que a realização de uma qualificação bem feita pelo tomador, seja suficiente para que a terceirização tenha frutos. Na prática são necessários o desprendimento de esforço e de recursos pelo contratante, para a execução de treinamento, e de tempo para adaptação do contratado.

A prática da utilização de pequenas empresas para o repasse de processos, pode gerar problemas no atendimento às necessidades da contratante, pois de maneira geral firmas pequenas possuem alto nível de informalização e de improviso. Outro agravante diz respeito às empresas jovens, constituídas especificamente para a prestação da atividade proposta, quando não reúnem suficiente experiência na tarefa a se executar.

“Outro problema que é típico na pequena empresa é o subfinanciamento das atividades e o planejamento de caixa deficiente. Isso leva a decisões condicionadas pela escassez (não revelada) de recursos, afetando a qualidade dos serviços” (Queiroz, 1992:78).

A escolha de grandes organizações como executantes da atividade terceirizada, também pode gerar problemas de relacionamento com a organização cliente, quando esta última não representar importância ao faturamento e às ambições da contratada.

2. RELAÇÕES ENTRE EMPRESAS NO JAPÃO: UM MODELO DE INTEGRAÇÃO CLIENTE-FORNECEDOR.

O objetivo deste capítulo é a análise da formação de processos de integração entre firmas clientes e suas fornecedoras ocorridos no Japão, que eclodiram após a Segunda Guerra Mundial, e que posteriormente influenciaram a formação de relacionamentos cooperativos inovadores em todo o mundo a partir do próprio sucesso japonês.

O capítulo está dividido em quatro partes, iniciando-se por um posicionamento histórico do Japão, como forma de se destacar aspectos da sociedade japonesa que possibilitaram a implementação de determinado modelo de relacionamento, naquele país e nas últimas décadas.

A segunda parte descreve aspectos das conexões entre o Estado e as empresas no Japão, suas particularidades e influência na formação de relacionamentos integrados entre organizações.

O terceiro item reporta-se à forma como os relacionamentos entre firmas se estabelece naquele país, evidenciando o Keiretsu como estrutura viabilizadora das inter-relações

Por fim, a última parte refere-se à conceituação da Produção Flexível, destacando-se a dinâmica “Just in Time” de administração do fluxo produtivo, da Automação, ou automação com um toque humano, e as extensões destas filosofias gerenciais e de redução de desperdícios de toda forma.

A empresa japonesa que emergiu após a Segunda Grande Guerra Mundial, proporcionou uma completa revolução nos conceitos industriais, para o relacionamento entre empresas clientes e fornecedoras, perdurando como um novo paradigma de referência para as empresas modernas. Seu sucesso se deu em grande parte, pela sua dinâmica de tratamento às relações com fornecedores, onde despontaram crescentes ganhos em inovação e no estabelecimento de uma nova forma de atuação com o mercado e com seus parceiros. Há que se destacar que alguns componentes do modelo de relacionamento japonês podem ser encontrados isoladamente em algumas organizações, inclusive ocidentais; antes da eclosão do modelo japonês de administração; todavia a formação de um sistema sincronizado de abastecimento, com modelos construtivos de relacionamento cooperativo entre várias empresas, e com o nível de abrangência observado naquele país, foi uma particularidade e uma inovação da administração japonesa ou, mais especificamente, do modelo de “produção flexível”.

O Japão foi o berço da formação de um novo paradigma industrial, cujo perfil ainda hoje representa um modelo de referência para todas as empresas, tanto japonesas

como do resto do mundo. Este modelo contestou velhas normas administrativas e rompeu com práticas e costumes fortemente enraizados nas práticas comerciais de até então, gerando novas maneiras de relacionamento entre empresas, onde a aproximação cliente-fornecedor foi tomada às últimas consequências, como uma estratégia de obtenção de maiores níveis de qualidade de produtos e serviços ofertados ao mercado.

Foi justamente a partir da visão administrativa japonesa de integração com fornecedores, que toda a dinâmica da moderna indústria mundial se transformou, sendo que algumas empresas se portaram como agentes provocadoras das ações de transformação, outras meras participantes, e ainda outras somente reagindo na direção da preservação da sua sobrevivência.

Em todo o mundo as técnicas japonesas de gestão ou suas "aculturações ocidentais" vêm sendo implementadas, como forma de substituição do modelo de relacionamento conflitivo e predatório entre empresas clientes e fornecedoras, que herdamos dos modelos de produção norte-americano e europeu, aqui predominantes. Mesmo os modelos administrativos não originados a partir da experiência japonesa, também sofreram suas influências.

Faz-se interessante então, um relato de alguns aspectos de influência para a formação no Japão deste novo modelo de relacionamento industrial, bem como uma análise do histórico dos fatos que contribuíram para a sua formação, que indicarão os motivos pelos quais seu surgimento seria mais provável naquele país do que em outra parte do globo.

Com o fim da 2^a. Grande Guerra Mundial, o Japão encontrava-se sob uma situação extremamente difícil. Além dos danos materiais, existiam aproximadamente 2.750.000 mortos só entre soldados (Morita, 1986: 46), e os sobreviventes do conflito, em especial das 2 bombas atômicas, encontravam-se humilhados pela derrota e sem recursos para a reconstrução do país.

As próprias palavras do imperador Hiroito em rede de rádio; em pronunciamento inédito até aquele momento, davam a dimensão do desafio que esperava pelo Japão. Ele disse que "só se poderia pavimentar o caminho de uma grande paz para as gerações futuras suportando o insuportável e sofrendo terrivelmente". Ele recomendava que o Japão olhasse para a frente, afirmando : "Juntem todas as suas forças para se entregarem à construção do futuro", e desafiava a nação a "acompanhar o progresso do mundo".(Morita, 1986: 45).

Com relação àquele período, Deming (Deming, 1982: 4) fez o seguinte relato:

"Em 1950, o Japão apresentava de fato um patrimônio líquido negativo. Naquela época, como agora, o país não dispunha de recursos naturais - petróleo, carvão, minério de ferro, cobre, manganês, nem sequer madeira. Além disso, o Japão tinha uma merecida reputação de fornecedor de produtos de consumo de baixa qualidade,

baratos, mas de qualidade compatível com o preço. O Japão tinha de exportar para poder adquirir alimentos e equipamentos. Tal batalha somente poderia ser ganha recorrendo-se à qualidade. O consumidor passa então a figurar como o elemento mais importante da linha de produção. Este era o espinhoso desafio com que as altas administrações japonesas se defrontavam."

O que teria levado então um país nestas condições a se reerguer das cinzas, reestruturar completamente seu parque fabril, transformar-se no maior credor mundial, colocar nove os entre dez maiores bancos do mundo, "*japanizar*" a indústria britânica, e se tornar o maior exportador mundial de uma vasta categoria de produtos ?

Existem muitas hipóteses para explicar o milagre japonês, todas elas já bastante exploradas. Na verdade não existe um único fator que, por si só, tenha se constituído na fórmula para o sucesso, mas sim um conjunto de políticas, técnicas, atitudes, e situações, que ao interagirem com os elementos culturais peculiares daquele país, resultaram em desenvolvimento e obtenção dos resultados tão propalados nas últimas décadas.

Todavia um fator teve primordial importância na recuperação industrial japonesa a partir da segunda grande guerra mundial, que foi a forma como as empresas clientes e fornecedoras se interagiram, estabelecendo-se numa prática de integração diferenciada até os dias atuais pela sua abrangência, no todo do tecido industrial e social daquele país.

Sem dúvida, a estrutura implementada no Japão do pós-guerra, para o tratamento das relações com os fornecedores foi um dos fatores responsáveis pela formação de "uma nova realidade, um novo - mais racional e eficiente - padrão de desenvolvimento capitalista" (Tavares, Torres & Burlamaqui, 1991: 8).

Neste trabalho, tem-se especial interesse por esta forma de integração e é a partir desta ótica que se procurará identificar fatores que puderam contribuir para o ganho social daquele país. Entretanto para facilitar a identificação da presença destes fatores na relação entre empresas japonesas, utilizar-se-á três óticas de análise, com inspiração no trabalho de Tavares, Torres e Burlamaqui (Tavares, Torres & Burlamaqui, 1991):

2.1 - ASPECTOS INSTITUCIONAIS DA SOCIEDADE JAPONESA E A INTEGRAÇÃO ENTRE EMPRESAS

A cultura japonesa é muito antiga e na antigüidade seu povo pereceu grandemente; de tal forma que a estatura média no país é baixa se comparada à da maioria dos países, como resultado de muitos anos com escassez de alimentação.

Conforme já mencionado, o arquipélago japonês é pobre de recursos naturais, desde minérios até madeira.

Desta forma é compreensível que os habitantes da região aprendessem muito cedo a importância do viver em sociedade como forma de sobrevivência. Por isso é muito simples se observar a disciplina da sociedade e a seriedade como os assuntos educação e trabalho são tratados, por todos os seguimentos da sociedade. A partir daí também deve ter se reforçado a valorização do trabalho em equipe sobre o individual.

A estrutura fabril está intimamente marcada pelos aspectos da cultura nipônica, dentre os quais podemos citar como características a meritocracia e a senioridade (Tavares, Torres & Burlamaqui, 1991:11). A responsabilidade das pessoas é cultuada, existindo uma valorização da hierarquia, isenta de ostentação; além do que, pela falhas dos subordinados respondem os chefes, o que funciona mais uma vez como um reforço ao espírito de grupo para toda a organização.

A valorização dos mais velhos é um dos aspectos de interesse neste trabalho, na sua relação a uma das formas de estruturação do tecido industrial japonês que foi a formação de novas empresas a partir de um processo de terceirização. Algumas organizações fomentaram a criação de novas empresas fornecedoras, transformando seus antigos funcionários, em processo de aposentadoria ou não, em novos empresários de pequenos negócios. Normalmente estes funcionários levam consigo processos de montagem antes internos à companhia, dos quais possuem elevado domínio, em virtude de os terem executado por muitos anos; em muitos casos por toda uma vida profissional dentro daquela empresa.

Esta prática incentiva a permanência dos funcionários na empresa, na medida que abre para estes a perspectiva de que eles não serão tratados como um "artigo descartável" quando estiverem no final de suas carreiras. Além disso potencializam a parceria entre empresas clientes e fornecedoras ao criarem uma relação de gratidão, que se traduz em um verdadeiro compromisso informal entre as partes. Em outras palavras, o antigo funcionário, agora transformado em novo empresário, se sente gratificado ao ser escolhido para cumprir este novo papel na sociedade.

Neste aspecto vale a afirmação de Souza (Souza, 1994: 110) para a origem, a sobrevivência e o bom desempenho econômico e social das pequenas e médias empresas: "os proprietários dessas empresas são, em geral técnicos e engenheiros qualificados, ex-funcionários de GEs⁴, onde adquiriram conhecimento e parte do capital inicial, ou professores, pesquisadores e técnicos de universidades, que ali desenvolveram os embriões dessas empresas. A indústria microeletrônica apresenta uma série de exemplos de "nichos" desenvolvidos e explorados dessa forma".

⁴ Grandes Empresas

Para as novas empresas fornecedoras que assim se criaram, existe antes de mais nada, um amparo estratégico no início de sua existência (Souza, 1994:96), período este onde a mortalidade das organizações é mais intensa.

Para as empresas clientes, o nascimento de uma nova empresa fornecedora nestas condições representa economias substanciais de recursos, no processo de identificação de empresas que se comportem como parceiras, pois as empresas recém nascidas mostram-se mais abertas às sugestões e interferências da empresa cliente, ocorrendo em boa parte das vezes a sociedade de fato entre ambas. A empresa cliente fomenta a fundação de uma nova empresa fornecedora por um funcionário, que entra com sua experiência, força de trabalho, tempo disponível e toda a sua vontade de se aprimorar e assim se transformar em empresário. Ela banca a maior parte dos investimentos necessários, cedendo máquinas e equipamentos, dando apoio tecnológico, e por consequência mantendo para si o sigilo quanto aos seus processos especiais; retendo assim por mais tempo dentro de seus domínios os investimentos realizados em treinamento e os conhecimentos adquiridos por aqueles funcionários que se tornaram novos empresários. A cessão de máquinas contribui para viabilizar a possibilidade de manutenção dos níveis de qualidade dos produtos que agora passaram a ser fornecidos, em virtude de que os antigos funcionários dominam estes equipamentos como ninguém, e desta forma possuem condições de extrair o máximo dos ferramentais e assim até adiar a necessidade de aquisição de novos equipamentos.

É evidente que esta estratégia de “terceirização” possui limitações, principalmente devido à mudança imposta ao funcionário que passa a ser empresário e com isso necessita atuar e ter domínio sobre assuntos que não eram de seu universo anterior, como legislação trabalhista, direito, finanças, entre outros. Por este motivo indivíduos com atuação gerencial são via de regra escolhidos nesta estratégia no Japão, principalmente porque em sua vida profissional recebem conhecimentos sobre técnicas gerenciais em quantidade muito superior à rotina das empresas ocidentais, sendo portanto capazes de gerenciar equipes e utilizar ferramentas administrativas e motivacionais como ninguém.

A partir do incentivo da instalação da nova empresa em localização muito próxima da empresa cliente, para aproveitamento de áreas de sua propriedade e conseqüente redução dos investimentos iniciais na nova organização, torna-se mais fácil o controle da agora *empresa-mãe* sobre sua afiliada, incentivando ações de redução dos níveis de estoque no interior da empresa cliente, como o foi o “Just In Time”.

A prática continuada destas ações fez crescer em todo o Japão empresas-mãe com uma extensa linha de fornecedoras em forma de uma grande rede, principalmente porque as empresas afiliadas que se criaram também se utilizaram da mesma estratégia e foram incentivadas para isso pelas organizações mãe, as quais viam assim seus domínios serem expandidos em relações de extrema parceria e dependência, e por isso lançaram mão de investimentos nos fornecedores de seus

fornecedores, que se tornaram subfornecedores, e assim por diante, sucessivamente. Nasceram assim as grandes corporações japonesas, que de forma natural seguiam o mesmo curso da formação dos antigos clãs medievais do Japão antigo, onde mais e mais famílias se uniam para conseguir segurança a sua sobrevivência, em troca de trabalho e dedicação. A diferença é que a nova realidade trabalhista implementada no Japão, a partir do final da Segunda Guerra Mundial, impunha um relacionamento entre empresas e destas para com seus funcionários muito diferentes das relações negativas verificadas na antiga estrutura feudal dos antigos Zaibatsu, que perdurou até a intervenção norte-americana naquele país.

A formação de empresas a partir de uma empresa mãe multiplicou conceitos até então internos das organizações. Desta forma características observadas no interior das corporações japonesas como o igualitarismo, a participação, o culto à autoridade sem autoritarismo, a meritocracia, a senioridade e o espírito de grupo, são passadas adiante para empresas que se integram ao conglomerado.

Mas não foi somente a partir de antigos funcionários que houve o crescimento das relações entre empresas no Japão, na verdade outras estratégias foram tão utilizadas quanto esta pelas empresas japonesas. Rumo à sobrevivência acirrada pela extrema competição observada no Japão, as organizações procuraram se fundir ou se proteger pela aproximação com seus clientes, o que via de regra, também resultou em aproximação geográfica por vontade da empresa cliente. Desta forma a empresa mãe não só "gerou" filhos como também "adotou" uma série deles.

Esta aproximação entre empresas repetiu o princípio da cooperação para a sobrevivência, sempre muito própria do cotidiano japonês.

2.2 - CONEXÕES ESTADO-EMPRESAS E A FORMAÇÃO DA INTEGRAÇÃO ENTRE FIRMAS

Após o término da Segunda Grande Guerra Mundial, o Japão traçou uma linha de planejamento que permitiu a reconstrução do país, sendo que as decisões de investimento foram tomadas com objetivos estratégicos e políticas industriais de longo alcance.

Priorizou-se indústrias e seguimentos industriais que passaram a receber os maiores investimentos governamentais, na forma de financiamentos sob condições especiais, ou mesmo por mecanismos de proteção a determinados seguimentos que pudessem catalisar estes investimentos e transformá-los primeiramente em tecnologia e posteriormente em produtos competitivos com alto nível de adequação aos anseios do mercado consumidor. Desta forma, a indústria eletrônica foi uma daquelas contempladas em receber a canalização de recursos do governo, assim como a indústria de máquinas ferramentas, siderúrgica e naval, entre outras. Posteriormente, quando em situações de crise ou dificuldade financeira, como ocorreu em 1973, com a crise mundial do petróleo, algumas indústrias em declínio,

denominadas do “pôr-do-sol” (Morita, 1986: 223) receberam empréstimos bancários a juros baixos para ajudá-las a entrar em outros ramos, retreinando funcionários e diversificando seus produtos. Agindo assim, o governo preservava a estrutura industrial, possibilitando às empresas beneficiadas, uma segunda chance para seu reenquadramento, dentro da nova realidade competitiva internacional, mantendo empregos e permitindo que as mesmas voltassem a ser competitivas mundialmente, reiniciando desta forma novo ciclo de captação de recursos externos para engrandecimento interno do Japão.

A escolha por determinados seguimentos baseou-se em critérios de priorização de indústrias ou setores industriais para os quais existiam tendências de maior facilidade de penetração em mercados de exportação, ou mercados com previsões de larga demanda internacional por produtos e inovações, como no caso da indústria eletrônica.

A priorização de setores para investimento, como estratégia, pode parecer pouco original, como de fato o é, principalmente dentro de um quadro de pós guerra como já colocado neste trabalho, em que os recursos são extremamente escassos, ainda mais em um país como o Japão. Entretanto, a originalidade dos resultados alcançados naquele período no Japão, está focada exatamente na forma como a população, governo e outras instituições se empenharam em construir uma nova estrutura produtiva, política e social, de forma integrada, com visão de longo prazo, e apoio e respeito da sociedade para com as autoridades e instituições responsáveis pela implementação das mudanças.

Todavia nem sempre existiu esta confiança até certo ponto cega da população nas instituições e nas pessoas de comando. Segundo o “chairman” da Sony Akio Morita (Morita, 1986: 167), no período Meiji, 1868, a existência dos gigantes financeiros combinados denominados Zaibatsu, que realmente dirigiam a economia, servia como uma mera forma de escravidão, ocorrendo situações de empregados recém contratados que trabalhavam por alguns anos sem receber qualquer tipo de pagamento. Ainda conforme suas próprias palavras “Antes da Segunda Guerra Mundial, não havia no Japão uma verdadeira democracia. Mineiros, trabalhadores de usinas, operários, todos eram explorados, e essa história de trabalhar a vida toda numa empresa só valia para um lado - o dos patrões, que podiam demitir qualquer um no ato. Ou seja, os trabalhadores deviam permanecer leais ao espírito de *servir apenas a um amo*” (Morita, 1986: 167).

Esta estrutura permaneceu até o final da Segunda Grande Guerra Mundial, quando após um período de acirrado controle exercido pelas autoridades de Ocupação, leis trabalhistas mais liberais foram criadas, trazendo conceitos já absorvidos pelos países ocidentais um pouco antes, mas principalmente, dificultando a demissão de funcionários. A legislação trabalhista obrigou então os empresários a mudarem suas posturas com relação ao tratamento dispensado aos funcionários, o que originou na adoção de uma gestão compartilhada, com o alinhamento de interesses da empresa com os interesses dos funcionários e dos empresários. Sobre este aspecto tem-se a

afirmação de Morita: "Assim, embora este novo sistema de não poder mandar gente embora lhes parecesse perigoso, os empresários japoneses atravessaram um período difícil, na tentativa de reverter as coisas em seu benefício. Começaram promovendo o conceito familiar nas empresas e, ao melhorar uma coisa que consideravam ruim, acabaram criando outra coisa nova e duradoura. Nesse processo, o gerenciamento das empresas também mudou - agora que os Zaibatsu não existiam mais e as fortunas familiares estavam praticamente extintas, todo mundo virava trabalhador" (Morita, 1986: 167). A afirmação relativa ao fim dos Zaibatsu se refere ao fato de que estas organizações foram eliminadas, como uma estratégia planejada e implementada pelas Forças de Ocupação, que Akio Morita (Morita, 1986) assim descreveu: "Terminada a guerra, as autoridades de Ocupação disseram que o país não podia ser democratizado enquanto existisse o sistema dos Zaibatsu, que mantinham as empresas e os grandes conglomerados fechados entre si. Quase imediatamente, quinze dos Zaibatsu foram desfeitos pelo governo, seu patrimônio congelado, sendo que no fim do processo o controle acionário de 83 empresas "holding" foi transferido. Outras 4.500 empresas foram declaradas de *interesse restrito* e não podiam ter ações de outras companhias, e seus funcionários foram proibidos de trabalhar para outras empresas do velho grupo".

Ironicamente, portanto, um dos aspectos da cultura industrial do Japão mais invejados e destacados pelos ocidentais, como símbolo da sua estabilidade, que é a não demissão dos empregados, foi provocada pelos próprios americanos durante a fase de Ocupação, após a Segunda Guerra Mundial.

"Os técnicos americanos, estimulados pelas idéias sociais e econômicas do "New Deal", tornaram impossível que as empresas demitissem empregados. Eles não só permitiram como até encorajaram a formação de sindicatos trabalhistas, fechados durante o período da guerra [...]. Antes da chegada dos americanos, os sindicatos tinham um dever de lealdade absoluta para com a companhia pertencente ao Zaibatsu" (Morita, 1986: 146).

As autoridades americanas, quando elaboraram as novas leis, queriam mesmo que o trabalhador e o empregado tivessem maior poder e que os ricos não mais dominassem o país. Os americanos acreditavam que as famílias ricas, especialmente uma dúzia delas ligadas aos Zaibatsu e envolvidas com a máquina industrial de guerra, tinham que ser enfraquecidas como castigo por sua colaboração com os militares. O resultado dessas medidas de expurgo foi o novo fortalecimento da indústria japonesa, pela substituição obrigatória no nível gerencial que impôs.

Toda essa mudança ajudou a revitalizar as empresas, permitindo também o aparecimento de outras companhias no mercado, como a Sony e a Honda Motors, entre outras.

As implicações da estratégia de empregos vitalícios no interior das empresas, passa então a extrapolar as fronteiras das organizações, na medida em que estas mesmas

fronteiras se tornaram cada vez mais imperceptíveis na rede de empresas clientes e fornecedoras do Japão. As relações entre clientes e fornecedores passou então a valorizar a perenização do contato comercial, na medida que a iniciativa de trocar de fornecedor ao menor nível de ocorrência de problemas, foi sendo substituída pela “adoção” e desenvolvimento desta mesma empresa fornecedora, para a sua transformação em um parceiro de melhor nível. Com isso, os aumentos de demanda eram suportados pela contratação de serviços de fornecedores, viabilizando a não demissão de trabalhadores em ciclos de baixa produção. Os riscos e incertezas são repartidos com os fornecedores de forma conjunta e integrada, o que decorre em uma valorização do negócio não só pela empresa cliente (empresa-mãe), mas também pela parceira fornecedora.

De fato a relação estado-empresa no Japão é extremamente diferente da praticada nos países ocidentais, em especial dos Estados Unidos, que era a referência competitiva mundial antes do sucesso japonês. Nos Estados Unidos existe uma relação de certa forma conflitiva entre o governo e as empresas, como se os seus interesses fossem naturalmente antagônicos. No Japão a necessidade pela reconstrução política e social do país, após o fracasso bélico, fortaleceu as relações de cooperação entre estado e empresas dentro de um contexto de paz social, de modo que o governo é visto e se posiciona como um sócio no negócio. Ainda segundo Morita (Morita, 1986: 194) “O governo japonês fica com mais de 50 % dos nossos lucros, o que o faz de certa forma um sócio majoritário. Assim, do ponto de vista do nosso governo, é muito bom que o outro sócio, nós, trabalhem duro, gerando mais lucros. Com esse funcionamento, as empresas mantêm o pessoal empregado, pagam seus impostos, assim como os empregados também pagam os seus, não havendo, dessa forma, necessidade de recorrer a subsídios. Isto é feito dentro de uma perspectiva de longo prazo. Desta maneira, enquanto temos nossas divergências com o governo e sua burocracia [...] e enquanto eu freqüentemente critico programas ou políticas governamentais específicas, sei que essa relação é basicamente de apoio”.

As relações das empresas ocidentais com seus fornecedores copiam em grande parte as bases do relacionamento entre Estado e elas próprias. Na verdade, os relacionamentos entre empresas clientes e fornecedoras e de empresas com o Estado, são na média uma extensão da cultura dominante daquele ambiente e sua alteração se dá pela assimilação de contra-culturas. Só a partir de um processo de catalise de esforços e principalmente de direcionamento de ações, normalmente planejado através de políticas industriais, mas muito influenciado por situações de paz social, é que se pode estabelecer um nível de relacionamento entre empresas de forma abrangente (em todo o tecido industrial) em caráter de parceria. O maior exemplo recente desta afirmativa foi exatamente o Japão, onde a situação de caos social gerado no pós guerra, aliado a particularidades culturais como o culto ao cooperativismo (atuação em equipe e valorização do grupo em detrimento do individual) foi o terreno fértil para a formulação e adoção de uma Política Industrial de “elevado grau de coordenação e coerência entre a organização estatal e a

empresarial, tanto a nível de planejamento quanto de implementação" (Tavares, Torres e Burlamaqui, 1991: 11).

O Ministério da indústria e do comércio exterior (MITI) tem sido citado como um dos fatores para o desenvolvimento e dinamismo industrial japonês, pelas funções de planejamento e ajuste dos rumos industriais do Japão. Esta afirmação tem sido contestada por alguns autores, dentre os quais o próprio Akio Morita (Morita, 1986), que relatou que a importância deste ministério no desenvolvimento japonês teria sido supervalorizada, pois este seria tão somente mais um braço da burocracia oficial e prejudicial do país. "Assim que enviei a Ibuka, pelo correio, o acordo de licenciamento feito com a Western Electric, senti grande confiança em nosso futuro. Só que no Japão, naquela época, o controle sobre esse tipo de intercâmbio industrial era muito rígido, e nós precisávamos ainda da aprovação do Ministério de Comércio e Indústria Internacional, para enviar aos Estados Unidos o pagamento inicial dos "royalties", no valor de 25 mil dólares. O transistor era tão novo, e a moeda estrangeira tão escassa no Japão - só agora acelerando sua recuperação do pós-guerra -, que os burocratas no ministério não viam utilidade no novo invento e, portanto, não tinham nenhuma pressa em dar a autorização. Além disso, o ministério achava que uma companhia tão pequena como a nossa, a Totsuko (assim éramos conhecidos na época), não poderia arcar com a enorme responsabilidade de lidar com novas tecnologias. Na verdade, a princípio, eles foram contra o nosso projeto. Ibuka recorreu a todo o seu talento para convencer os burocratas sobre todos os usos possíveis do novo dispositivo, e isso demorou seis meses. É bom que se saiba que esse ministério não foi o grande benfeitor da indústria eletrônica japonesa, como muita gente ainda acredita" (Morita, 1986: 75).

De qualquer forma a atuação do MITI foi muito facilitada pela própria organização empresarial japonesa, onde a presença de associações patronais e dos grandes conglomerados (Zaibatsu) estabeleceram vias cruciais de comunicação do setor privado com o governo, cumprindo ainda funções de aglutinação de interesses, elaboração de consenso e pré-conciliação das propostas governamentais junto aos seus membros.

Outro aspecto relevante a destacar é o formato estrutural do Japão quanto a dinâmica de financiamentos. Os bancos possuem um elo de confiança com as empresas havendo financiamentos de curto prazos, normalmente renováveis a cada 90 dias. "Esta é uma forma tradicional de se conseguir dinheiro barato no Japão, dando a muitas empresas bastante flexibilidade de operação - você pode renovar o empréstimo, se for necessário, ou pagá-lo, se não precisar mais do dinheiro" (Morita, 1986). Os bancos freqüentemente são pertencentes aos mesmos grupos econômicos das empresas que estão financiando, e mesmo quando isso não acontece realizam um acompanhamento muito estreito junto ao seus financiados, mesmo sendo muito cautelosos ao conceder empréstimos.

Em contrapartida, merece ênfase especial a formação de organizações privadas a partir do pós-guerra, cujo objetivo era o de estruturar a atuação das empresas para a

obtenção de melhorias na qualidade, e que posteriormente acabaram atuando de forma integrada com o governo. Dentre estas organizações destaca-se o Sindicato dos Cientistas e Engenheiros Japoneses - SCEJ (JUSE), que foi formado por engenheiros e estudiosos em 1946. "Em 1949, o SCEJ estabeleceu o Grupo de Pesquisa em Controle de Qualidade (GPCQ), com membros escolhidos em universidades, indústrias e governo. Seu objetivo era empenhar-se na pesquisa e na disseminação dos conhecimentos sobre controle de qualidade. Os membros procuravam um meio de racionalizar as indústrias japonesas, de exportar para o estrangeiro produtos de alta qualidade e de melhorar os padrões de vida do povo japonês. Para conseguir isso, queriam aplicar o controle de qualidade às indústrias japonesas" (Ishikawa, 1985: 16). Além da SCEJ, vários outros grupos privados de fomento à qualidade também foram criados no Japão, como o Grupo de pesquisa em CQ, o Comitê do Mês da Qualidade, o Comitê para a conferência Nacional sobre Controle de Qualidade, as Sedes dos Círculos de Controle de Qualidade, etc. Encabeçados pelo SCEJ estes grupos se notabilizaram pelo processo de treinamento e educação em massa de todo o país a partir do pós-guerra, planejando, estruturando e oferecendo formação especializada personalizada e acessível à grande maioria das empresas fornecedoras do Japão. Segundo Ishikawa "existem programas educacionais bastante detalhados para cada nível de cargo, incluindo o presidente, os diretores das empresas, os diretores executivos, os chefes de divisão e de seção, os engenheiros, os capatazes, os promotores dos círculos de CQ, os líderes e os membros dos círculos de CQ e os operários na linha de montagem, além de cursos especiais para as divisões de "marketing" e de compras" (Ishikawa, 1985: 39), de onde se percebe a importância concedida à função "compras", naquele país.

A captação de recursos no exterior foi provocada por uma estratégia macroeconômica muito bem estruturada pelo governo, com a estreita e decisiva participação do setor empresarial.

Kaoru Ishikawa adotou três princípios de pensamento que o guiaram a partir de 1949, dentre os quais um deles retrata a importância dada a exportação como estratégia de reconstrução nacional: "O Japão não é abundante em recursos naturais e precisa importar matérias-primas e alimentos do exterior. Isto significa que as exportações precisam ser expandidas. Foram-se os dias de produção barata e péssima qualidade para os produtos de exportação. O Japão precisa fabricar produtos de alta qualidade a um custo baixo. Por esta razão, o controle de qualidade e o controle de qualidade estatístico precisam ser conduzidos com o máximo de cuidado" (Ishikawa, 1985: 2).

Já Akio Morita, assim relatou em seu livro "Made in Japan": "Embora nossa companhia ainda fosse pequena e víssemos o Japão como um mercado potencialmente grande e ativo, os industriais japoneses acreditavam que suas empresas teriam que exportar mercadorias para sobreviver. Carente de recursos naturais, contando só com a energia de nossa gente, o Japão não tinha outra alternativa, senão a busca de mercados estrangeiros. [...] Queríamos mudar a

imagem dos produtos japoneses, até então considerados de qualidade inferior, e para isso partimos do pressuposto de que um produto de alta qualidade requer um mercado rico, o que significa também um país rico, sofisticado. Hoje, mais de 99% das casas japonesas têm televisão em cores; mais de 98% têm geladeiras elétricas e máquinas de lavar roupa; e o índice de penetração dos gravadores de fita e sistemas de estéreo é da ordem de 60 a 70%. Em 1958, porém um ano depois que produzimos o nosso rádio transistorizado [...], só 1% dos lares japoneses tinham um aparelho de TV, 5% uma máquina de lavar roupa, e apenas dois décimos de 1% contavam com uma geladeira elétrica” (Morita, 1986: 85).

A partir destas afirmações pode-se tecer os seguintes comentários:

-O fluxo de capitais para o Japão foi resultado da visualização, por parte das empresas e dos empresários japoneses, da necessidade de exportar para poder sobreviver; e a influência desta realidade deve ter superado a influência das próprias ações governamentais no intuito de incrementar as exportações daquele país a partir do final da guerra.

-O volume de novas empresas que são criadas no Japão é um dos maiores em todo o mundo, desde o pós-guerra, porém sua taxa de mortalidade é exageradamente elevada em consequência do nível de concorrência daquele mercado; existindo um autêntico processo de seleção natural, de onde sobrevivem somente empresas de altíssimo poder competitivo, afirmativa esta também compartilhada por Kaoru Ishikawa (Ishikawa, 1985). As dificuldades econômicas da sociedade japonesa imediatamente após a segunda guerra mundial, que se traduziam em um reduzido nível de consumo do mercado interno, também resultado dos incentivos para a poupança, resultaram em elevação do nível de exigência dos produtos a se consumir, com conseqüente imposição de um mais elevado padrão de competitividade para as empresas japonesas.

-A estratégia das empresas para se firmarem no mercado interno japonês naquela época, para posteriormente venderem seus produtos ao exterior, necessariamente teria que passar pelo incremento brutal dos padrões de qualidade dos produtos e serviços ofertados, no que o item anterior auxilia o entendimento. Pode-se visualizar assim que a estratégia adotada foi a da diferenciação, dentro dos três tipos de Estratégias Competitivas Genéricas de Porter (Porter, 1980: 49).

-As estatísticas acima citadas, mesmo relativas ao ano de 1986, indicam que o caminho da exportação trouxe para aquele país recursos financeiros que proporcionaram um desenvolvimento sensível da nação e um crescimento de sua economia, mostrando que houve efetividade no seu planejamento estratégico.

A exportação como um projeto nacional, como se verificou no Japão do pós-guerra, só pôde ser possível através da qualidade, mas associada à logística. Isto porque naquele período, assim como hoje os Estados Unidos representam o maior mercado consumidor do mundo, por seu poder aquisitivo e dimensão; e para o Japão exportar

para os norte americanos significa entregar produtos de excelência no outro lado do mundo. Mais ainda, o Japão passou a exportar para todo o mundo, trazendo divisas de todos os continentes do globo.

O componente “Exportação” uniu empresas clientes e fornecedoras ao redor de um só objetivo, que é o de viabilizar negócios conjuntamente, forjando desta forma o entendimento entre empresas clientes e fornecedoras até os níveis da Parceria.

Somente com um elevado nível de integração estratégia, produtiva e logística entre as empresas é que se possibilitou a viabilização do perfil exportador da nação japonesa, e neste aspecto mais uma vez se destaca sua estrutura industrial na forma dos Keiretsu, como o elemento divisor de águas para a concretização deste objetivo.

2.3 - CONFIGURAÇÃO DAS CONEXÕES ENTRE EMPRESAS

Após o final da guerra, o Japão passou a se estruturar de forma a alcançar padrões de qualidade, que lhe permitissem captar recursos externos, pelo incremento das suas exportações; e em consequência disso, primeiramente proporcionar a reconstrução do país, e posteriormente alavancar a nação para uma condição de prosperidade.

A partir da década de 70 esta prosperidade passou a ser sentida em todo o mundo tendo seu ápice na década de 80, persistindo até o início da década de 90, a partir de quando sentiu uma retração.

Além dos fatores sociais e contingenciais que agiram na potencialização do envolvimento comunitário, na reconstrução do país no pós-guerra, a formação de uma bem elaborada rede de empresas, num relacionamento cliente fornecedor de extrema parceria, é outro fator de especial interesse para este trabalho, que emergiu após aquele momento e certamente contribuiu para o sucesso japonês.

Na maioria dos processos produtivos o impacto da aquisição das matérias-primas no custo final do produto, posiciona-se como um dos maiores fatores na sua composição. Esta afirmação encontra respaldo na obra de Ishikawa, onde este afirma: “Há 24 ou 25 anos atrás, mais da metade dos subcontratantes no Japão classificavam-se como pequenas ou médias empresas. Tecnológica e operacionalmente, estavam em péssima forma. Mesmo assim, a empresa japonesa média comprava materiais, chegando a 70% do seu custo de fabricação, de fornecedores externos. Esta prática prevalecia principalmente entre as indústrias de montagem” (Ishikawa, 1985: 33). Segundo Giorgio Merli: “A empresa japonesa, em geral, possui um percentual de incidência dos custos de compra no total dos custos industriais bem superior ao praticado no Ocidente. No setor automobilístico, a diferença é da ordem de 10 a 20% (75 a 80% contra 60 a 65%)” (Merli, 1990: 34).

Também Coriat (Coriat, 1994:120), destaca este aspecto: "se raciocinarmos em termos de *valor agregado*, admitimos que, *grosso modo*, a Toyota faz fabricar no exterior da empresa principal perto de 70% do valor total dos veículos vendidos, enquanto que General Motors subcontrata apenas 30% de sua produção".

A desconcentração das empresas, com conseqüente aquisição de uma maior variedade de itens do que seus concorrentes ocidentais, foi uma estratégia planejada das empresas japonesas, que apostaram em um modelo produtivo cuja integração entre empresas e o sincronismo alcançado dentro desta realidade, poderia proporcionar níveis superiores de competitividade em relação à concorrência, onde prevaleciam modelos conservadores de relacionamento entre organizações.

A decisão de deixar de produzir determinado item internamente, para ser abastecido por outra empresa, na forma como foi operacionalizada no Japão, trouxe vários benefícios para as empresas japonesas, que vão desde a racionalização e enxugamento das áreas construídas, até uma agilização dos tempos de atendimento aos clientes, passando ainda por aspectos como a otimização de custos de produção, e o incremento da qualidade ofertada aos clientes.

Deixar de produzir internamente um determinado componente, para os japoneses foi menos traumático do que para os ocidentais, pois fornecedores e clientes eram participantes de um mesmo grupo, com objetivos de mercado muito bem alinhados; quando não sócios na mesma empresa fornecedora.

As empresas japonesas, com a imposição de trabalhar com escassez de recursos, implementaram procedimentos arrojados para a época, por mudarem o tipo e a intensidade de enfoque no relacionamento com os seus fornecedores, adotando-os cada vez mais como autênticos parceiros na tarefa de conceber, produzir, e ofertar produtos e serviços, para a sobrevivência e crescimento mútuo.

A visão de que o país precisava se reerguer após a derrota na Segunda Guerra Mundial, de forma integrada e conjunta, fez com que as empresas japonesas adquirissem produtos e serviços de forma regional, quase que unicamente de firmas nacionais.

Neste sentido, a citação abaixo, feita por um executivo japonês, sobre a estratégia utilizada naquele país reforça esta interpretação, dando uma noção do grau de protecionismo praticado: "Primeiro, nós compramos de nós mesmos, então nós compramos de outros produtores japoneses, e somente então, se nós ainda temos demanda não atendida, compramos de fornecedores estrangeiros" (Tavares, Torres & Burlamaqui, 1991: 14).

A política de aquisição de insumos somente de empresas locais implicou em fortes ações de desenvolvimento dos fornecedores, que envolveram, entre outras coisas, uma postura aberta para o planejamento estratégico entre empresas, projetos

conjuntos e processos de avaliação mediante auditorias e inspeções freqüentes; além do que, impôs atividades pró-ativas como consultorias, treinamentos, financiamentos, e uma forte dose de reconhecimento através de programas de premiação e valorização das empresas que se destacavam na rotina de fornecimento.

"Geralmente, a *empresa-mãe* mantinha uma equipe cuja função era promover, em um processo pedagógico, o diálogo, operacionalizar as formas de colaboração, e identificar na rede de fornecedores aqueles que apresentavam maior vocação para a inovação. A estes era dedicada atenção especial, no sentido de promover a introdução de novas técnicas produtivas e de gerenciamento" (Souza, 1994: 97).

2.3.1 - O KEIRETSU

O processo de desenvolvimento japonês, a partir do pós-guerra, valorizou a estruturação das empresas, na forma de grandes conglomerados de negócios, que incluíam a *empresa mãe* e uma vasta lista de empresas fornecedoras e subfornecedoras; com a característica de uma grande teia de fornecimento: os "Keiretsu".

O Keiretsu "consiste no reagrupamento, em associações formais, conduzido pela empresa contratante, dos principais fornecedores e empresas subcontratadas" (Coriat, 1994:119).

Os Keiretsu são grandes conglomerados de empresas com estrutura em formato piramidal, no topo da qual se posiciona a empresa-mãe, ou cabeça do grupo, e a partir da qual se encontram empresas fornecedoras e subfornecedoras, em camadas sucessivas e crescentes; formando uma estrutura ampla integrada e interdependente, também muito similar ao aspecto de uma rede ("network"). Destacam-se também a presença de um banco nesta estrutura, funcionando como o agente financiador para todo o conglomerado, e um perfil de atuação em diversas linhas de produtos e serviços.

Entre as empresas se verifica uma convivência de extrema dependência de ambas as partes, porém de maior intensidade das empresas menores para a empresa-mãe, que atua com mecanismos de proteção junto às suas parceiras para proporcionar a continuidade dos fornecimentos, sem os quais também pereceria.

A integração formada com esta estrutura industrial de manufatura contempla ações que vão desde o projeto conjunto até o planejamento estratégico compartilhado, passando por intercâmbio tecnológico, ofertas de linhas de crédito sob condições diferenciadas, integração de plantas industriais e "lay out" produtivo pela proximidade geográfica, etc.

Na prática a relação formada entre cliente e fornecedora assume características de longo prazo, cuja duração é determinada pelo ciclo de vida dos produtos, mas prontamente renovada em situações de engajamentos positivos (Coriat, 1994).

Desta maneira existe uma racionalização em todo o sistema produtivo da estrutura de fornecimento, pela redução de tarefas duplas ou repetitivas, no cliente e no fornecedor, em processos de inspeção, projeto e principalmente, pela minimização dos níveis de estoque, redução da área industrial construída e pela elaboração de planejamento estratégico conjunto.

"A empresa japonesa se configura como um sistema orgânico (não mecânico...), onde as várias entidades relacionam-se entre si da mesma forma que fornecedores e clientes no mercado, por meio de uma rede operacional que tem seus canais ativados de acordo com as exigências e as circunstâncias. É notável a divisão das responsabilidades, articulada em tantas unidades operacionais com responsabilidade global, parecendo mais centros de lucros que centros de custo (a contabilidade industrial é menos sofisticada que a nossa e orientada para objetivos em vez de orientada para padrões)" (Merli, 1990: 31).

A integração estratégica entre empresas na forma dos Keiretsu, ocorrida a partir do pós guerra, foi feita por similaridade aos credos e costumes da própria cultura e sociedade nipônica, que possui o perfil de uma sociedade altamente socializada, disciplinada e cooperativada. Talvez para enfrentar a natureza no tocante ao clima, geografia e ausência de recursos naturais; onde cada indivíduo necessita valorizar a convivência em grupo, para ter a possibilidade da sua própria sobrevivência aumentada.

O Keiretsu é, "nas suas relações inter-empresariais, uma espécie de extensão do modelo comunitário que rege o funcionamento da grande empresa" japonesa (Tavares, Torres & Burlamaqui, 1991: 14).

A dinâmica de formação dos Keiretsu origina-se da necessidade da associação das pequenas empresas aos grandes poderios, atualmente representados pelas "empresas mãe" (montadoras de automóveis, artigos eletrônicos, etc.), quando não são criadas a partir das próprias "empresas mãe", para o atendimento de necessidades específicas destas. Neste sentido afirmou Tavares: "Os Keiretsu são uma maneira de organizar as relações entre empresas de setores produtivos distintos que inclui intensa participação cruzada na propriedade de cada uma pelas outras (participação acionária cruzada), diretorias cruzadas, filiação a um mesmo "main-bank", processos de consulta recíproca mais ou menos permanentes e relações estáveis de compra e venda de insumos entre si. É [...] uma "network" que, além de outras implicações [...], faculta aos seus membros instrumentos de coordenação recíproca, além de atuar como uma couraça protetora em vários sentidos" (Tavares, Torres & Burlamaqui, 1991: 15).

Existe uma estratificação das empresas subcontratadas em castas, onde cada grupo de empresas assume status diferenciado. A hierarquia que se forma na integração via Keiretsu classifica os fornecedores e subfornecedores de acordo com as diferentes categorias de produtos: *comprados*, cuja concepção não contou com a participação da empresa montadora; e *encomendados*, com o desenvolvimento do projeto realizado pela fornecedora, ou somente executado pela mesma (Coriat, 1994:121)

A relação de dependência direta estabelecida entre as empresas clientes e fornecedoras, devido à esta propriedade acionária cruzada, determinava um interesse acentuado de cada uma, na saúde financeira das demais.

Além disso, como no Japão, na maior parte dos casos, existia a participação dos funcionários no resultado das empresas, que na verdade era fruto do resultado de todo o Keiretsu, havia também um forte interesse dos funcionários de que todo o conglomerado prosperasse.

Através desta ótica, temos facilitado o entendimento de certas práticas nas empresas japonesas, como a implementação de ações de desenvolvimento de fornecedores, a opção pela convivência com um número mínimo de fornecedores (em muitos casos, só com fornecedores exclusivos), e também a instituição do "emprego único" e a gratidão dos funcionários para com as suas empresas; as quais incorporaram em sua simbologia os antigos clãs da sociedade japonesa medieval.

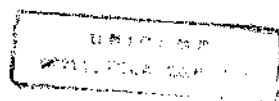
"Semelhantemente, programas de assistência técnica para pequenos fornecedores permitiram a eles atingir aos padrões de qualidade esperados pelas grandes firmas, e mais ainda desenvolver eles próprios produtos inovadores" (Piore & Sabel, 1984:162).

Portanto, não foi por acaso que as empresas japonesas conseguiram estabelecer estratégias de fornecimento de matérias-primas, produtos e serviços ao fluxo fornecedores-clientes, com empresas fornecedoras de extrema proximidade geográfica com a empresa receptora (muitas vezes ao lado da cerca); e desta maneira potencializar a logística de fornecimento a níveis nunca antes imaginados.

É à luz destas estratégias, de elevado nível de percepção e planejamento, que floresceram sistemas como o "Just in Time", que nada mais é do que uma ferramenta extremamente poderosa, para a obtenção de sincronismo interno e integração estratégica com os fornecedores e o mercado.

Os Keiretsu são a externalização da atuação em cooperativa no objetivo de multiplicar forças, reduzir riscos à sobrevivência das empresas, protegendo-as contra o perigo dos entrantes em potencial.

Seu poder de adaptação às mudanças do mercado é uma decorrência da descentralização de suas respostas a este mesmo mercado, sendo este um fator



primordial na formação de sua vantagem estratégica, principalmente até o início da década de 90.

Eles operam através de um elevado poder de arregimentação no sentido da associação entre organizações, causada principalmente pela necessidade das firmas se unirem umas com as outras para conseguirem sobreviver em um mercado extremamente competitivo e selecionador.

A essência do potencial de competitividade externo das empresas japonesas está na formação, desde o pós guerra, de um mercado com elevado nível de concorrência interna, onde o cliente passou a ser disputado ferrenhamente pelos concorrentes. A competitividade das empresas japonesas no exterior foi reflexo da situação interna de extrema disputa entre organizações.

A estruturação industrial na forma de grandes grupos fomentou a disputa comercial entre eles pela maior participação de mercado e conseqüente sobrevivência. De fato, as relações interfirmas na sociedade japonesa são uma sábia dosagem de cooperação e de competição, porém ainda com assimetria favorável à contratante.

Altos níveis de concorrência fomentaram o desenvolvimento tecnológico e administrativo das firmas, até um estágio em que seus produtos adquirissem valor competitivo internacional, adequando-se a padrões de outros mercados consumidores.

Historicamente, os produtos japoneses possuíam níveis baixos de qualidade, e a partir do pós guerra evoluíram do estágio de oferecer cópias baratas e frágeis dos produtos ocidentais, até um nível de igualdade ou "similaridade técnica"; chegando posteriormente a ultrapassar as características dos produtos concorrentes, pela oferta de itens com maior valor agregado e menor custo.

Ao atingir níveis internacionais de qualidade em seus produtos, as empresas japonesas passaram a ter extrema facilidade de penetração em mercados de elite, como o mercado Norte Americano, e o Europeu; proporcionando a fonte para o crescimento das organizações em caráter transnacional.

Cabe aqui a análise feita por Giorgio Merli, no sentido de diagnosticar o acerto das empresas japonesas na escolha do mercado alvo a priorizar:

"Uma empresa [...] voltada para a satisfação do cliente por meio da melhoria contínua da Qualidade dos produtos, é bem sucedida em um contexto de mercado maduro, um mercado onde o cliente sabe apreciar a Qualidade do produto. Isto pressupõe que o produto seja conhecido pelo cliente e que, portanto, não seja um produto novo. É oportuno lembrar que os japoneses nos anos 70 conseguiram desenvolver a sua indústria apostando nos produtos que já tinham sido inventados e colocados no mercado pelos ocidentais. Uma empresa orientada desta maneira para as operações não poderia ter vantagens competitivas no "marketing" e na inovação

e, por isso, se limitava a explorar situações já criadas por outros (os ocidentais). Deve-se levar em conta também que esta abordagem no sentido da melhoria (não só da Qualidade como também da industrialização) permitiu um considerável aumento da dimensão de mercado de cada produto, com a lógica maiores volumes - menores custos - maiores volumes. Tal abordagem provocou uma situação de pleno emprego com evidentes benefícios para a nação" (Merli, 1990: 32).

Os exemplos clássicos de "mercados maduros" acima citados por Merli são as indústrias eletrônica, a automobilística, e de máquinas-ferramentas.

Inicialmente a estrutura produtiva estava instalada, na quase totalidade dos casos, no Japão, mas assim mesmo seus produtos chegavam a todas as partes do mundo ainda competitivos, em virtude de uma junção de fatores, dentre os quais têm-se o próprio padrão de qualidade adquirido, projetos extremamente desenvolvidos dentro de técnicas de prevenção ou antecipação de ocorrência de falhas, e um forte enfoque logístico na sua distribuição e prestação de serviços de pós venda. Cabe aqui uma observação, de que o nível de serviços de pós venda necessários aos produtos japoneses, era muito inferior ao necessário aos produtos nativos do mercado para onde eram vendidos, essencialmente devido ao tempo despendido na maturação do projeto, e nos níveis de qualidade obtidos em decorrência de ações de controle estatístico de processos. Desta forma, o gasto financeiro com a criação de estruturas voltadas ao reparo e "garantia" dos produtos japoneses, era extremamente minimizado.

O resultante desta estratégia de negócios foi o crescimento das vendas de produtos japoneses em todo o mundo, também tendo como consequência a geração de empregos dentro do próprio país, suportando desta forma inclusive ações de automação industrial.

Em linhas gerais esta foi a dinâmica da geração de empregos a partir da melhoria da qualidade que se observou no Japão, e que perdurou até praticamente o início da década de 90; onde novos padrões competitivos foram alcançados pelos concorrentes e o desemprego passou a fazer parte também do cotidiano daquele país.

2.4 - A PRODUÇÃO FLEXÍVEL OU PRODUÇÃO ENXUTA

O modelo de Produção Flexível, ou Produção Enxuta, como alguns autores convencionaram chamar representou uma autêntica revolução na estrutura da manufatura mundial, tendo a mesma repercussão histórica do que a Produção em Massa, quando esta rompeu com o modelo de Produção Artesanal.

Inicialmente denominado Sistema de Produção Toyota, teve sua origem na década de 1950, na fábrica de automóveis de mesmo nome do Japão, pelas mãos de Eiji Toyoda e Taiichi Ohno, posteriormente sendo adotada por uma grande número de

empresas em todo o Japão, nos mais variados seguimentos, gerando um modelo de gestão industrial para todo o mundo.

No período anterior a Segunda Guerra Mundial a Toyota, que já se destacava na produção de teares, foi instada pelo governo a produzir veículos motorizados.

Com o fim do confronto bélico mundial, a Toyota optou por se concentrar na Produção de carros e caminhões comerciais; entretanto nesta época o país passava por sérias dificuldades econômicas para a sua reconstrução, vindo o governo japonês a instaurar medidas protecionistas que impediram a entrada de empresas estrangeiras em seu mercado doméstico. Esta medida, aliada a manutenção de forte concorrência interna foi vital para o desenvolvimento da competitividade neste segmento, naquele país. Entretanto o governo japonês, por meio do Ministério do Comércio Exterior e Indústria do Japão (MITI), contra a vontade das firmas do ramo automobilístico, tentou introduzir nos anos 50 uma estratégia de concentração, através da fusão das doze empresas que principiavam suas atividades naquele momento, em duas ou três grandes organizações, com vistas a obtenção de economias de escala na produção de automóveis.

Esta estratégia não surtiu resultados, pois estas empresas, a despeito da vontade governamental, se mantiveram atuantes e a concorrência que se originou desta situação foi o elemento catalisador para a competitividade, a médio e longo prazo, destas firmas em todo o mundo.

A essência da Produção Enxuta é a absoluta eliminação do desperdício, esteja onde ele estiver, e neste aspecto Taiichi Ohno demonstrou toda a sua genialidade ao identificar no sistema Toyota de Produção inúmeras oportunidades de redução de perdas, fugindo por completo das visões tradicionais que viam desperdício somente em sobras de matérias-primas e outros pontos de visualização instantânea.

Segundo ele o desperdício pode ser classificado de acordo com a sua natureza:

- superprodução,
- espera,
- transporte,
- muita mecanização (processamento demasiado),
- inventários,
- movimentação,
- fabricação de peças e produtos defeituosos.

Um exemplo foi o enfoque dado no desenvolvimento de um sistema de manufatura, baseado na flexibilidade das máquinas em produzir diferentes tipos de peças, dentro de "set ups" de ferramentais extremamente ágeis. Era o fim das máquinas dedicadas à produção de determinado componente em escala tão exagerada, da era Fordista, que inviabilizava pequenas ou médias produções. Com esta visão, foi possível adaptar máquinas muito mais baratas às condições de agilidade na preparação e

mudança do item a se produzir, viabilizando a manufatura de pequenos lotes de forma competitiva, eliminando-se a necessidade de grandes investimentos iniciais em maquinário para a produção de altos volumes, o que estava mais próximo a realidade do pós-guerra de um Japão sem recursos.

Ohno testou e implementou alternativas de troca rápida de moldes. “No processo, fez uma descoberta inesperada: o custo por peça prensada era menor na produção de pequenos lotes do que no processo de lotes imensos. Havia duas razões para tal fenômeno. Produzir lotes pequenos eliminava os custos financeiros dos imensos estoques de peças acabadas que os sistemas de produção em massa exigiam. E ainda mais importante, produzir apenas poucas peças antes de montá-las num carro fazia com que os erros de prensagem aparecessem quase que instantaneamente” (Womack, Jones e Roos:1992, 43). Esta observação tem desdobramentos extraordinários, no sentido em que, a mão de obra passa, ela mesma, a controlar a qualidade daquilo que produz, e o volume de problemas a se resolver é extremamente inferior às demais situações, pois o volume de peças defeituosas produzidas também é mínimo. Além disso, a parada da produção para a solução de um problema, no momento que ele ocorre, permite ao operário a identificação das suas causas de forma muito mais fácil e barata.

As medidas trabalhistas impostas pelas forças de ocupação norte-americanas, que restringiram a demissão de empregados, moldaram as condições propícias para o estabelecimento de um inovador modelo de gestão da manufatura

Ohno percebeu que a empresa teria que dispensar outra postura com relação aos funcionários, pois todos estariam juntos por toda uma vida, e a visão anterior de que a mão-de-obra seria um recurso descartável teria que ser substituída.

Taichi Ohno se deu conta de que “a força de trabalho se transformara num custo fixo tanto quanto, a curto prazo, a maquinária da companhia, e, a longo prazo, o que era ainda mais importante. Afinal, a maquinária velha poderia ser depreciada e posta fora, mas a Toyota teria que obter o máximo de seus recursos humanos por um período de 40 anos, a saber, do momento em que um novo trabalhador ingressante na companhia, no Japão geralmente entre os 18 e 22 anos, até que atingisse a aposentadoria, aos 60 anos de idade. Fazia, portanto, sentido aproveitar as qualificações dos trabalhadores, seus conhecimentos e experiência, e não só sua força física” (Womack, Jones e Roos:1992,45). Este enfoque sobre a mão-de-obra foi decisivo para a obtenção da qualidade, nos produtos e serviços; e influenciou também no tratamento dispensado aos fornecedores, na medida em que se passou a visualizá-los como uma extensão da própria companhia cliente.

Diferentemente da Produção em Massa, onde se procurava o domínio de todos os processos de fabricação de materiais, através da verticalização, a Produção Enxuta enfocou o trabalho participativo e conjunto com os fornecedores como forma de estabelecer ganhos de competitividade.

Desta maneira, já a nível de projeto, os fornecedores foram envolvidos para opinarem sobre as melhores maneiras de se elaborar os materiais que eles forneciam e para os quais possuíam mais conhecimentos do que os departamentos de engenharia das empresas clientes.

As especificações dos materiais passadas aos fornecedores, traziam as informações básicas e suficientes sobre a aplicação a ser dada ao componente e o desempenho esperado do mesmo. "Por exemplo, pedia-se que projetassem um conjunto de freios capaz de parar um carro de 1 tonelada, a 97 quilômetros por hora, em 60 metros, dez vezes seguidas, sem falhar. Os freios deveriam se encaixar num espaço de 15cmx20cmx25cm na extremidade da cada eixo, e ser fornecidos à montadora por 40 dólares o conjunto... A Toyota não especificava o material de que seriam feitos os freios ou como deveriam funcionar. Tais decisões de engenharia cabiam ao fornecedor" (Womack, Jones e Roos:1992, 51). Por conseguinte as especificações se tornaram mais proveitosas e a prática de se contestar rejeições em virtude de determinadas características não estarem especificadas foi eliminada, pois passou aos fornecedores a responsabilidade de prover algo que funcione e não somente algo de acordo com o especificado.

Outro aspecto importante, é que a aproximação dos fornecedores com a empresa cliente tornava mais transparente, a estes, as necessidades do mercado; por conseguinte, o desenvolvimento já se iniciava com uma meta de preço a se obter para um determinado componente. Não adiantava portanto desenvolver-se algo que estivesse fora da expectativa do mercado, e este direcionamento repercutia em economias de recursos gastos nesta etapa.

Além do mais, na Produção Enxuta ocorre a organização de níveis de fornecedores, em uma configuração seqüencial e interdependente, onde é tecida a rede de fornecimento. Fornecedores de primeiro nível, e que portanto respondem com maior grau de responsabilidade, participam ativamente do desenvolvimento do projeto, e repassam a mesma filosofia para as demais empresas nos níveis de abastecimento posteriores. Estes fornecedores posicionados em um segundo nível, atuam conjuntamente com as de primeiro nível no desenvolvimento dos projetos dos subconjuntos e assim sucessivamente, até um nível mais inferior, onde se encontram apenas provedores de matérias-primas, ou de itens de pouca complexidade.

O enfoque da Produção Flexível é diferente também, na medida em que a empresa cliente é abastecida de conjuntos complexos, como os sistemas de direção, elétrico ou motriz, e não mais de meros componentes ou matérias-primas. Como decorrência disso, os conjuntos ao chegarem a empresa cliente, além de oferecerem menor volume de trabalho para a montagem final dos produtos, permitem uma menor possibilidade de apresentarem problemas de qualidade, por já terem sido previamente montados e testados como um componente individual. Também por já se encontrarem pré-montados, a menor necessidade de processos manuais para a sua instalação em linha de produção, oriunda da situação de pré-montagem que os

itens são fornecidos, também influi consideravelmente nos ganhos de qualidade final do produto, e no saneamento e simplificação dos processos fabris.

A rede de fornecedores e clientes mutuamente interdependentes que assim se originava, estabelecia uma comunhão de informações, pela troca de idéias entre si de como melhorar os projetos, o que é totalmente oposto à visão da Produção em Massa, onde a informação é mantida em segredo quase absoluto. Também em outros momentos do relacionamento entre as empresas clientes com suas fornecedoras, que não a fase de desenvolvimento de projeto, é dada uma extrema importância à informação.

Este modelo acabou por assumir um formato muito diferente da sistemática anterior, haja visto que a Produção em Massa, impunha relacionamentos com os fornecedores de curto prazo, onde cada um procura sobrepujar e levar maior vantagem sobre o outro. Como exemplo, tem-se a prática de realizar cotações diversas com o objetivo de jogar uns fornecedores contra os outros, acarretando bloqueio no fluxo de informações entre eles, com conseqüências danosas a inovação e ao desenvolvimento dos projetos.

A Produção Enxuta, iniciada por Ohno, e que objetivou estruturação da produção pela completa eliminação do desperdício, sustenta-se em dois pilares⁵:

- *"Just in Time"*
- *Autonomação*, ou a automação com um toque humano.

2.4.1 - "JUST IN TIME"

A filosofia "Just in Time" se constitui em uma estratégia de competição industrial, desenvolvida inicialmente no Japão, objetivando fundamentalmente dar uma resposta rápida às flutuações do mercado orientado para o consumidor, associando a isto, um elevado padrão de qualidade e custos reduzidos dos produtos. Ou seja, trata-se de uma estratégia que dá ênfase à redução da quantidade de produtos em processo, o que proporciona uma maior circulação do capital. Para a viabilização disso os japoneses adotaram um enfoque bastante integrado, no que se refere às áreas de "marketing", controle de qualidade, planejamento e controle de materiais e da produção, desenvolvimento de pessoal e engenharia de produto.

"Como forma de gestão da produção, o JIT coloca em destaque os gargalos da produção e ajuda na seleção de métodos mais eficientes e na prevenção de defeitos. Além disso, possibilita a melhoria da qualidade, de produtos e processos, reduz custos e aumenta a produtividade" (Calandro, 1995:6).

⁵ Ohno: 1988, 25.

A nível de administração da manufatura, isto implica na transformação radical das fábricas tradicionais do modelo de Produção em Massa, dado que estas precisam sempre se definir entre os ganhos de escala responsáveis pela redução de custos de produção com conseqüente estreitamento da linha de produtos, ou por uma maior diversificação que acarreta uma elevação dos custos de produção em virtude de fatores de complexidade que aparecem, tais como: troca de ferramentas, movimentação de materiais, elevação dos custos indiretos com manutenção, aumento de inventário, etc.

A produção nesta forma, se dá com a ausência de estoques, através da produção de pequenos lotes, em uma sistemática de puxar a produção ao invés de empurrar.

A fábrica cliente além de uma forte integração com seus fornecedores, e destes com seus subfornecedores, necessita de extrema flexibilidade em sua manufatura, para a troca de seu mix de produção em "lead times" muito curtos. O que as firmas japonesas costumam proceder neste sentido, são otimizações nas máquinas no intuito de adaptar nestas, dispositivos de elevação, de fixação, de ajuste e etc., para a exclusão da necessidade de movimentação dos ferramentais e das matérias-primas, e agilização deste manuseio, quando necessário.

Cabe destacar que são solicitados às empresas fornecedoras pelo menos o mesmo nível de flexibilidade e ausência de estoques das contratantes, entre outras características.

Algumas organizações brasileiras executam entregas a suas clientes dentro do que afirmam ser uma sistemática JIT, porém a custo de manterem em suas unidades estoques reguladores, que funcionam como pulmão. Este procedimento além de agregar estoques ao processo, incluem custos adicionais de manutenção destes estoques, bem como maiores dificuldades a mudança de mix ou de produto (novos projetos).

Um dos objetivos principais da organização JIT, é a busca pelo nivelamento da produção, entretanto ele se torna cada vez mais difícil à medida que se desenvolve a diversificação de produtos. Por este motivo, neste modelo não são utilizados equipamentos dedicados à produção exclusiva, e esta busca por flexibilidade é estendida à mão de obra, ao planejamento do mix de produção, às "set ups" de máquinas e de modelos de produção, entre outros.

A integração com fornecedores é uma das premissas para a introdução do sistema "Just in Time" de abastecimento de materiais e produtos. "Um dos aspectos mais relevantes dos sistemas de produção apoiados no JIT diz respeito à natureza das relações entre empresas. Tal sistema de produção obriga as empresas contratantes a desenvolver relações mais estáveis e de maior cooperação com os fornecedores, no sentido de alcançar maior integração ao longo da cadeia produtiva" (Calandro, 1995:7).

Um dos pontos fracos da maior integração entre firmas e da redução de estoques que o JIT proporciona, reside justamente na possibilidade de paralisações por greves ou desastres naturais (incêndios, terremotos, enchentes, etc.), ocorridos tanto na empresa contratante como nas fornecedoras (Wood, 1993:72).

O método de operação do sistema Toyota de Produção é o Kanban, que significa etiqueta. Um kanban é um instrumento para o manuseio e garantia da produção "Just in Time", sendo que, a forma mais freqüentemente usada é um pedaço de papel dentro de um envelope de vinil, onde todas as informações necessárias ao disparo da produção são inseridas.

A utilização do sistema "Just in Time" para o abastecimento de itens, a partir dos fornecedores, é operacionalizada também pelo Kanban, sendo este um controle visual muito simples, que racionaliza o fluxo de informações desburocratizando as empresas intensamente. Um kanban também pode ser entendido como um contenedor, que ao ser recebido pelo fornecedor indica a necessidade deste elemento produzir a quantidade ali especificada, sem faltas nem sobras.

O uso do Kanban como elemento de comunicação entre empresas, promove maior simplicidade e transparência na programação de materiais, e até mesmo no relacionamento entre empresas (vide figura 4).

Os "racks" de movimentação de materiais podem ser utilizados como Kanbans, sendo a sua chegada em um determinado fornecedor o ponto de disparo para a confecção de novo lote, pré-dimensionado, de material. Com isso se viabiliza a substituição de embalagens de papelão, por exemplo, por carrinhos de transporte de ida e volta. Em momentos em que não existem carrinhos para serem abastecidos a produção é automaticamente interrompida, não gerando excessos produtivos ou estoques desnecessários. Outro ponto a destacar, é que em um sistema de Produção em Massa, o próprio caráter descartável das relações entre cliente e fornecedor, inibe os investimentos em dispositivos de transporte, que com o passar do tempo podem se mostrar mais baratos do que os custos das embalagens descartáveis.

A sistemática JIT-Kanban gera enxugamentos consideráveis nos níveis de estoques, influenciando na simplificação das áreas construídas, capitalizando as firmas, mas também gerando um fator maior de risco de desabastecimentos, pela eliminação dos pulmões de materiais em estoques de segurança. Entretanto esta é uma das características do sistema de Produção Flexível, que substitui a disponibilidade imediata de material, pela disponibilidade imediata de produzi-lo.

A utilização da sistemática JIT de fornecimento, aliada à forte integração entre firmas clientes e fornecedoras no Japão, possibilitou inicialmente naquele país a instalações das plantas das fornecedoras ao lado das contratantes, com eliminação de desperdícios com fretes desnecessários e conseqüente redução na área total

construída (pela eliminação de espaços para estoques intermediários), além do ganho no tempo de atendimento aos pedidos de entrega de materiais.

Figura 4: FUNÇÕES E REGRAS PARA UTILIZAÇÃO DO KANBAN

FUNÇÕES DO KANBAN		REGRAS PARA UTILIZAÇÃO	
1.	Fornecer informação sobre apanhar ou transportar.	1.	O processo subsequente apanha o número de itens indicados pelo kanban no processo precedente.
2.	Fornecer informação sobre a produção	2.	O processo inicial produz itens na quantidade e seqüência indicadas pelo kanban.
3.	Impedir a superprodução e o transporte excessivo.	3.	Nenhum item é produzido ou transportado sem um kanban.
4.	Servir como uma ordem de fabricação afixada às mercadorias.	4.	Serve para afixar um kanban às mercadorias.
5.	Impedir produtos defeituosos pela identificação do processo que os produz.	5.	Produtos defeituosos não são enviados para o processo seguinte. O resultado são mercadorias 100% livres de defeitos.
6.	Revelar problemas existentes e manter o controle de estoques.	6.	Reduzir o número de kanbans aumenta sua sensibilidade aos problemas.

Fonte: O Sistema Toyota de Produção: Além da Produção em Larga Escala (Ohno, 1988:48)

A redução de custos é o objetivo constante deste modelo produtivo, sendo atingido através do ataque aos variados tipos de desperdícios. Neste aspecto a eliminação de atividades ou sua racionalização evoluíram até o estabelecimento da Autonomiação.

2.4.2 - AUTONOMAÇÃO

A Autonomiação, ou automação com um toque humano, é a concepção ou a adaptação de máquinas para que estas possam cessar sua produção ao menor nível de desajuste ou falha; interrompendo a produção de itens não-conformes. Isto é feito pela inserção na máquina de um dispositivo capaz de julgar.

Uma evolução desta visão são as máquinas de comando numérico que normalmente não necessitam parar sua produção, pois os itens são medidos "on line" havendo uma retroalimentação de informações para o equipamento, e a qualquer tendência de variação ocorre um ajuste automático na mesma, que impede a ocorrência de não

conformidades; como um Controle Estatístico de Processo automático e eletrônico. Contudo, não se deve associar a aplicação deste conceito somente à situações complexas, pois o conceito de produção sem desperdício também está relacionado ao desenvolvimento de ações mais simples.

A Automação significa a transferência de inteligência humana para uma máquina.

Uma extensão ao conceito de Automação pode ser assumido, pela forma de funcionamento de uma linha de montagem japonesa, onde o conceito de não gerar itens em desacordo com as especificações transfere autonomia para os operários, que acionam dispositivos de parada automática da linha na ocorrência de variações nos produtos.

“Na Toyota, este conceito é aplicado não somente à maquinaria como também à linha de produção e aos operários. Em outras palavras, se surgir uma situação anormal, exige-se que um operário pare a linha. A Automação impede a fabricação de produtos defeituosos, elimina a superprodução, e para automaticamente no caso de anormalidades na linha permitindo que a situação seja investigada” (Ohno, 1988).

Na Toyota e em muitas outras empresas japonesas existe um quadro, denominado *Andon*, que é um indicador de parada da linha de produção e fica situado acima da mesma. Por intermédio de luzes são sinalizadas as fases de funcionamento, ajuste ou paradas da linha.

É dada ênfase em que, para a eliminação completa das anormalidades, os operários não devem ter receio de parar completamente a linha de produção.

Este repasse de autonomia para os funcionários possui implicações profundas no sistema de gestão empresarial destas firmas, o que é uma das características da empresa japonesa padrão.

Outro fator a se destacar é o funcionamento autônomo do equipamento, que só exige a presença de um operário em situações de anormalidade, resultando no aproveitamento deste elemento humano em outra atividade.

Funcionamentos automáticos e paradas instantâneas ao menor indício de anomalias, proporcionam um maior aproveitamento do equipamento, com resultado imediato nos níveis de produtividade e flexibilidade produtiva. Com isto as empresas que atuam sob este critério, passam a responder mais rapidamente às alterações de programação oriundas das contratantes, em oposição às firmas tradicionais, onde antes de mais nada há a necessidade de se consumir os estoques existentes, antes das alterações se tornarem viáveis.

A busca pela competitividade das empresas passa pela extrema racionalização dos custos, e a redução dos desperdícios é o principal meio da obtenção desta meta na empresa japonesa.

3. O MODELO DE MERLI PARA A ANÁLISE DO RELACIONAMENTO CLIENTE-FORNECEDOR

O objetivo deste capítulo é a realização de uma leitura interpretativa da obra de Giorgio Merli (Merli:1990), com vistas a se estabelecer padrões de organizações, para suporte às análises de correlação da obtenção da qualidade nas mesmas, bem como da interpretação da estratégia e da organização dos suprimentos em cada uma das variações empresariais. O estudo dos formatos de relacionamento praticados em cada um dos períodos e em cada um dos modelos de empresas tem enfoque central e primordial importância neste ponto deste trabalho.

A funcionalidade do modelo de Merli para este trabalho vem complementar a análise do modelo japonês do capítulo anterior, e estabelecer um suporte aos conceitos que serão utilizados para a análise posterior de um caso prático.

Os modelos de classificação de empresas propostos por este autor indicam quatro categorias de integração entre firmas clientes e fornecedoras, que vão desde a relação com ausência completa de cooperação entre as partes, até a integração completa, onde se encontram presentes aspectos de Engenharia Simultânea, de geração de negócios em conjunto, de valorização de afinidades e de exploração conjunta de sinergias

Giorgio Merli em sua obra "Comakership - A Nova Estratégia para os Suprimentos", relaciona quatro tipos diferentes de empresas, que segundo o mesmo, "correspondem a quatro momentos importantes da história industrial" (Merli, 1990: 12).

A análise destes momentos será de especial interesse para este trabalho, por auxiliar na interpretação da correspondência, entre o tipo de relacionamento praticado por empresas clientes e fornecedoras, com o período histórico que o proporcionou, além de suas respectivas particularidades. Propõe-se com isso, indicar que o perfil industrial praticado pelas organizações é influenciado diretamente pelo momento histórico no qual estas organizações estão inseridas, em especial no que tange à Suprimentos e ao relacionamento entre empresas clientes e fornecedoras.

As características próprias das empresas contratantes têm influência vital na lógica de relacionamento impostas para as fornecedoras, devido às particularidades das estratégias de concorrência que são estabelecidas por cada uma das organizações clientes. Além disso cada forma de articulação entre firmas, definida pela contratante, possui um "modus operandi" específico para a seleção e a administração das relações e do planejamento logístico, entre outros fatores representativos.

É certo que, ainda hoje, existem empresas atuando dentro de perfis industriais que espelharam o “padrão” no princípio do século, entretanto, via de regra, os mercados onde estas operam possuem características que as mantêm imunes aos avanços da concorrência e do livre mercado (por exemplo, situações de mercado monopolizado ou oligopolizado), mantendo-as estagnadas.

Empresas que possuem uma cultura organizacional mais pró-ativa, procuram antecipar-se aos momentos de mudança estrutural, e assim implementar ações arrojadas e inovadoras, que ao surtirem efeito, alavancam estas firmas a patamares superiores de competitividade.

Como exemplo, pode-se fazer uma analogia com o momento atual brasileiro, onde a abertura recente de mercado proporcionou uma desestabilização geral nas empresas, que para manterem sua sobrevivência se viram obrigadas a investirem todos os seus esforços na modernização de suas estruturas produtivas e na mudança de suas culturas administrativas, introduzindo entre outras coisas, novas dinâmicas de compras, como resposta às vendas e faturamentos decrescentes. Uma boa parte das empresas que atuavam no Brasil, na época da abertura do mercado para a entrada de produtos importados, dentre as quais também se incluíam as multinacionais que aqui mantinham unidades produtivas, possuía uma cultura organizacional baseada em paradigmas antigos, do princípio do século.

Mais especificamente no tocante a forma como estas empresas geriam Compras, qualificavam, administravam e se relacionavam com fornecedores, pode-se afirmar que as firmas multinacionais impunham diretrizes mais modernas para suas filiais brasileiras do que as empresas nacionais, podendo se observar exemplos de relações de parceria ou “semi-parceria” em determinados casos. Existiam ilhas de inteligência entre as organizações nacionais de maior porte, contudo, salvo raríssimas exceções, empresas nacionais de médio e pequeno porte praticavam e ainda se relacionam com seus fornecedores de forma arcaica, com ênfase em ações de curto prazo de caráter predatório para com seus provedores de matérias-primas e serviços.

Quando da abertura do mercado brasileiro para as importações, no início do governo Fernando Collor de Mello, não só a quase totalidade das empresas privadas se encontravam com baixos níveis de competitividade internacional, mas também, e principalmente, as empresas estatais estavam completamente defasadas da necessidade dos seus mercados consumidores, impondo baixíssimos níveis de qualidade de serviços e produtos disponíveis. Nos anos de evidência e multiplicação das estatais brasileiras, com auge na década de 1970, estas serviram a interesses políticos e eleitoreiros, inchando-se ao empregar contingentes enormes de eleitores desnecessariamente, ou empregando mão de obra despreparada e desinteressada dos anseios da sociedade. A grande maioria destas organizações distanciou-se mais e mais, com o passar dos anos, dos objetivos inicialmente planejados para estas instituições, se afastando continuamente de sua missão empresarial.

É importante se ressaltar que apesar dos quatro momentos históricos industriais citados por Merli serem cronologicamente, aproximadamente consecutivos, na prática, a evolução nas empresas não se deu necessariamente nesta seqüência; até porque a proposta deste autor é uma abstração que reúne a “escolas” ocidental e oriental em um só modelo, ou matriz, e na verdade sua evolução foi muito mais distinta do que complementar.

Existem empresas nos dias atuais que se enquadram em cada uma das quatro possibilidades, dentro é claro da premissa de que este enquadramento será sempre parcial na medida em que os modelos históricos propostos são abstrações, e a realidade possui variáveis em constante mutação. .

Merli relaciona em uma matriz de quatro entradas (vide figura 1) a forma de organização interna das empresas, com o tipo de orientação da relação das firmas com o mercado. Ou como ele mesmo diz “as duas dimensões horizontais evidenciam possibilidades de abordagem na relação com o mercado, enquanto as duas dimensões verticais representam as alternativas referentes à estratégia organizacional”. Aparentemente foram adotados estes dois aspectos como direcionamento de “corte para análise”, pois a forma como as empresas se relacionam com os seus mercados é o que lhes garante sua sobrevivência nos dias atuais. Estes aspectos estão intimamente relacionados com a gestão através do Controle de Qualidade Total na Maneira Japonesa, filosofia esta com estreita influência sobre o texto de Merli, que tem como uma de suas premissas o foco no cliente.

O cruzamento de aspectos horizontais, da relação com o mercado, com os verticais relacionados à organização interna, determinam quatro pontos de intersecção indicados pelas letras A, B, C e D, na figura 5. A cada região da matriz, identificada por uma letra, corresponde um tipo de empresa, conforme descreve-se a seguir:

Figura 5 - ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL: AS QUATRO ALTERNATIVAS

		Organização interna	
		Orientada para a organização e o produto	Orientada para as pessoas e os processos
Relação com o mercado	Orientada para as operações	A Burocrática	C Comprometida
	Orientada para o mercado	B Mercadológica	D Comprometida

Fonte: Comakership - A Nova Estratégia para Suprimentos (Giorgio Merli.1990: 12)

3.1 - EMPRESA BUROCRÁTICA:

Modelo de empresa funcional taylorista ocidental dos anos 50 a 60; com enfoque de negócio totalmente voltado para o produto ou para a tecnologia.

O momento histórico no qual este modelo de empresa está inserido é o período posterior à Segunda Grande Mundial, quando predominavam os mercados insaturados em decorrência de um processo de expansão do consumo mundial.

A produção durante o período da Segunda Grande Guerra sofreu extrema evolução rumo a otimização dos processos e racionalização administrativa, principalmente nos Estados Unidos, que serviu como polo abastecedor de armamentos e de todos os demais tipos de recursos (alimentos, vestuários, máquinas, etc.) para os países aliados. Ao final do conflito aquele país encontrava-se em situação de produzir em larga escala dentro de uma extensa gama de itens, ao passo que os países da Europa encontravam-se com seus pólos industriais debilitados ou voltados quase que exclusivamente à produção de armamentos.

A organização Norte Americana, e mesmo ocidental que se moldou a partir de então, como influência da "Escola Americana", herdou esta evolução tecnológica adquirida

durante a guerra, assumindo a produção em larga escala com seu conseqüente ganho no custo dos produtos manufaturados e a popularização dos mesmos. O foco, portanto passa a ser a produção em larga escala como estratégia de redução de custos, massificação das vendas e popularização do consumo.

Este cenário cria o paradigma de que tudo o que se produz se vende, e quando isto não ocorre é porque o consumidor não conhece o produto ou a marca; bastando somente um trabalho de divulgação, para sua colocação no mercado.

Possui ainda, a premissa de que a organização da empresa gira em torno do produto, o qual é desenvolvido por tecnólogos que detém o poder de decisão sobre o que é bom para o mercado. É a fase de ouro dos setores de Engenharia do Produto, e dos engenheiros e técnicos que detém experiência em desenvolvimentos via projetos de produtos, pois implicitamente existe o credo de que o cliente não sabe que tipo de produto ele necessita e que o atendimento aos seus anseios só pode ser feito por um trabalho de desenvolvimento tecnológico de produtos, por técnicos e especialistas que tiveram formação “aprimorada” para este tipo de determinação.

Observa-se então a explosão do consumo de refrigeradores, televisores fogões, automóveis, artigos de vestuário, e tantos outros produtos manufaturados, em todo o mundo.

Esta maneira de desenvolver produtos por meio da experiência de uns poucos profissionais, teve como conseqüência um distanciamento crescente da concepção de projeto entendida pelas empresas, da real necessidade dos mercados consumidores, em decorrência do dinamismo que estes mercados assumiram, principalmente devido ao movimento de concorrência entre firmas, que alavancou a busca por inovações em todos os níveis.

Seu poder de adaptação às necessidades dos seus clientes é portanto muito limitado, e por este motivo, este tipo de organização prosperou somente em situações de estabilidade nos mercados onde atua (condição indispensável para seu sucesso), como nos anos 50 a 60, quando existiam situações de estabilidade e previsibilidade do cenário de atuação das mesmas.

Outro aspecto característico deste modelo de organização é a presença de profissionais especialistas, mas esta visão não contribui para uma valorização da mão-de-obra, que é vista neste modelo de forma machineísta, sendo um mero recurso para a obtenção dos resultados da empresa; ou como destacou Merli: “Uma vez definidos produto e organização, todo o resto é considerado como sendo um meio para atingir os objetivos estabelecidos. Mesmo o homem, independente de sua posição, é visto simplesmente como o cumpridor de encargos preestabelecidos e pré-otimizados pela organização. Ele constitui um recurso operacional pré-codificado comparável à função de uma máquina” (Merli, 1990: 16).

3.1.1 - A ESTRATÉGIA E A ORGANIZAÇÃO DOS SUPRIMENTOS

Ainda segundo Merli o modelo de empresa denominada por ele como Burocrática, adota 2 estratégias básicas para Suprimentos, a saber:

3.1.1.1 LIMITAR OS FORNECEDORES EXTERNOS SOMENTE PARA OS MATERIAIS DISPONÍVEIS NO MERCADO E PARA OS TRABALHOS MAIS SIMPLES.

Como a empresa está voltada para o produto e para o domínio tecnológico, ela assume a diretriz de produzir internamente o máximo possível de componentes necessários à manufatura, com as seguintes justificativas:

- Evitar interrupções de produção em decorrência de desabastecimentos causados por fornecedores. Vale lembrar que o modelo burocrático teve seu auge nas décadas de 50 e 60, e neste período a disponibilidade por fornecedores de nível elevado era muito menor. Destaca-se também que neste período a dificuldade em importar componentes era muito superior que nos dias atuais, onde os meios de comunicação e de transporte sofreram considerável evolução em todo o mundo.

- Prevenir-se contra quebras no fornecimento como resultado da insegurança e baixa previsibilidade dos meios de transportes e da rede de distribuição. De fato a malha rodo-ferroviária naquele período era bem menos evoluída do que hoje, e a integração entre modais era muito menos desenvolvida.

- Como o paradigma da época envolvia a manutenção de altos níveis de estoques, fazer internamente ao invés de comprar, possibilitava manter estoques de matérias primas ao invés de estoques de componentes ou produtos semi-acabados, o que barateava os custos advindos com os estoques.

- O relacionamento com os fornecedores do tipo conflitivo, gerava a tendência de se evitar a compra de itens externamente, optando-se por produzi-los internamente. Em outras palavras, a relação de adversidade entre clientes e fornecedores, poderia a qualquer momento gerar um impasse comercial que interrompesse o abastecimento de materiais; podendo até mesmo ser provocado pelo fornecedor para forçar majorações de preços.

- Neste tipo de empresa, existe o paradigma de que o domínio tecnológico deve ser mantido a todo custo dentro da organização, pois tanto a concorrência como os entrantes em potencial deste mercado, ao descobrirem seus segredos industriais podem facilmente duplicá-los e implementá-los, antes de uma evolução processual desta empresa, devido ao enfoque de produção em massa e seu perfil de baixa flexibilidade de adaptação ao mercado. A decorrência disto é a obsessão da empresa Burocrática pela manutenção do sigilo sobre informações exclusivas e o domínio tecnológico sobre a manufatura, protegendo-se da ação da concorrência.

Destaca-se que o perfil de relacionamento aplicado aos fornecedores não tranquilizava as empresas quanto a possibilidade destes mesmos fornecedores repassarem informações confidenciais ou estratégicas à concorrência, de forma deliberada como uma represália.

No tocante à determinação por produzir internamente, em vez da compra do componente de fonte externa à organização, é oportuno se comentar que esta opção é resultante também da estrutura que dispõe o país onde a mesma está localizada. Assim, empresas localizadas no Brasil certamente correrão maiores riscos de desabastecimentos em decorrência da adoção do transporte rodoviário para o escoamento de cargas de forma quase exclusiva em conjunto à precariedade das nossas estradas e de todo o nosso sistema de distribuição, se comparadas às realidades Norte Americanas, Européias e até Asiáticas. Todavia é importante se evitar uma generalização sobre este aspecto de análise, pois esta é somente uma das variáveis de influência parcial no padrão de competitividade final das organizações. Basta dizer que a implementação de um modelo de relacionamento mais arrojado para uma organização brasileira com a referida probabilidade de desabastecimento, poderia gerar um ambiente conjunto de superação que suplantasse os resultados alcançados por uma concorrente de outro país. Na verdade os aspectos localização e contexto industrial são muito importantes na determinação da competitividade das empresas, principalmente hoje em dia, entretanto são acompanhados por uma extensa gama de aspectos que também apresentam sensível representatividade.

3.1.1.2 - COMPRAR AO PREÇO MAIS BAIXO POSSÍVEL E UTILIZAR UMA POLÍTICA DE PREÇOS BASEADA NA RELAÇÃO DE FORÇA CONTRATUAL

A empresa do modelo Burocrático acredita que a obtenção de custos baixos se faz pela compra de itens a preços baixos. Sendo a mesma pouco competente na obtenção de ganhos internos via racionalização de processos, já que por atuar em mercados insaturados convive rotineiramente com perdas e desperdícios que são repassados aos seus clientes, resta-lhe a alternativa de obter ganhos junto aos seus fornecedores. Assume também a premissa de que estes fornecedores possuem indistintamente elevadas margens de lucro, e mais, o lucro do fornecedor é diretamente proporcional à sua perda na negociação. Em outras palavras esta empresa acredita que em uma negociação sempre haverá um ganhador e um perdedor.

Situações de exceção, quando há um elevado grau de dependência desta empresa com um determinado fornecedor, por exemplo em situações de monopólio ou escassez de insumos, servem somente para incentivar a empresa Burocrática a reaver suas "perdas" destas negociações com outras firmas fornecedoras.

O papel de empresa cliente é exercido com mão de ferro pela empresa Burocrática, que estabelece níveis crescentes de pressão sobre seus fornecedores. Estes, via de

regra, encontram-se em situação de extrema dependência “*cultural, tecnológica e econômica*” (Merli, 1990: 19), não possuindo o menor poder de contestação e desta forma sendo obrigados a absorver diversos custos.

Por conseguinte, a empresa Burocrática não estabelece relacionamentos duráveis e de longo prazo com seus fornecedores, sendo estes tratados de forma “descartável”.

Na rotina de compras, a prática predominante nas empresas deste modelo é a padronização da obrigatoriedade de realização de cotações em várias fontes, antes de qualquer compra. Desta maneira, os compradores se vêem obrigados a constantemente identificar no mercado novas empresas possíveis fornecedoras, para a manutenção do seu rol para consultas.

A cada necessidade de compra são consultadas as empresas cadastradas, e colocado o Pedido de Compra naquela que apresente o melhor preço. Esta fórmula gera uma situação crescente de instabilidade para os fornecedores, que não sabem se continuarão a fornecer qualquer quantidade a este cliente no próximo mês ou já na próxima compra. Em decorrência desta insegurança os fornecedores não investem em sua estrutura produtiva, em ações como compra de máquinas e equipamentos, treinamento de funcionários, ampliações fabris, e mesmo em pesquisa e desenvolvimento, gerando um atraso tecnológico crescente, e aumento do grau de dependência para com este mesmo cliente, na medida em que não consegue se estruturar no sentido de uma maior produtividade que lhe permita atender outros clientes de outros mercados.

Nesta realidade, investimentos por parte do fornecedor em dispositivos como moldes, ferramentais, ou gabaritos que agilizem a produção, mas que se destinem ao uso exclusivo de um único cliente, são inviabilizados. Perdem com isso o cliente e o fornecedor, que deixam escapar uma oportunidade única de obter um diferencial competitivo. Este tipo de exemplo é típico, pois indica uma situação ferrenhamente evitada pela empresa do modelo Burocrático por criar uma dependência com uma fonte fornecedora.

A qualidade dos produtos fornecidos neste contexto, é diretamente afetada por este processo, apresentando níveis cada vez mais baixos, tanto pelo resultado da deterioração do relacionamento, da estrutura produtiva e do sistema da qualidade que não sofrem melhorias nem investimentos, quanto pela queda de produtividade e crescente necessidade (não atendida) de satisfazer tempos cada vez mais curtos de resuprimento (o modelo se baseia em altas escalas de produção) e de oferecer preços mais baixos para manterem seus fornecimentos. A inspeção passa a ser um recurso de extrema importância, tendo havido um incremento significativo neste tipo de técnica no auge do modelo Burocrático de empresa.

A dinâmica produtiva passa a ser produzir rapidamente, sem muito cuidado ou critério, estabelecimento de barreiras físicas para a inspeção a cada etapa do processo, inclusive com a formação de equipes exclusivamente destacadas para

isso no intuito de se obter neutralidade na função inspeção, separação em massa de componentes e produtos “bons” de “ruins”, em uma sequência caótica e crescente onde os objetivos se perdem de vista, e com a geração de perdas muitas vezes irreversíveis para ambas as organizações, porém com maior gravidade para a fornecedora.

A inspeção de recebimento de materiais por intermédio de testes, recebe um enfoque maior neste tipo de empresa, que os utiliza cada vez mais intensamente como resposta ao baixo desempenho dos itens adquiridos de fornecedores “não confiáveis”.

O baixo nível da qualidade dos produtos fornecidos resultante deste desgastante processo, recrudesce ainda mais o relacionamento entre as empresas, e passam a ser constantes as contestações fornecedores como reação às rejeições, que já não são aceitas facilmente. A discussão em geral passa a girar em torno dos parâmetros adotados nas inspeções, e da possível ausência de especificação escrita e detalhada para determinadas características dos materiais fornecidos. Como é praticamente impossível (ou não lucrativo) se especificar todas as características envolvidas em uma inspeção de recebimento, o embate se estabelece por trás da documentação, mais precisamente das especificações técnicas que são pobres na descrição das funções dos produtos ou serviços solicitados.

A necessidade de utilização do material para a não interrupção da produção da firma cliente faz com que esta abra precedentes de utilização dos materiais mesmo após terem sido rejeitados, o que é aprendido pelo fornecedor, que passa a esperar pela falta de itens por parte do cliente e assim retornar os lotes anteriormente rejeitados, para não absorver totalmente o prejuízo do refugo dos componentes.

O não acompanhamento das imposições dos clientes com relação aos preços e à pontualidade das entregas, somados principalmente à convivência constante com os altos índices de rejeição, faz crer aos compradores que a melhor alternativa é a troca de fornecedor, na esperança de se encontrar uma fonte de abastecimento mais confiável.

Entretanto a troca de fornecedores se torna rotineira, a medida em que a nova fonte de fornecimento repete basicamente o mesmo perfil de atuação descrito anteriormente.

A inexistência neste modelo de empresa de outros parâmetros indicativos, para a medida de desempenho dos fornecimentos, deixa a decisão de compra à mercê da análise exclusiva do preço de venda, e desta forma empresas que não vinham fornecendo lotes de produtos voltam às entregas, até que todo o ciclo se complete novamente. Entretanto existe uma dicotomia na cobrança de desempenho realizada pela empresa junto aos seus funcionários. Do comprador exige-se a obtenção de baixos preços independente da qualidade conseguida, e da fonte de fornecimento

escolhida; enquanto que do inspetor de qualidade é cobrada a identificação e a separação de todos os itens defeituosos ou não conformes recebidos.

Neste modelo teve início uma variação na sistemática de compras, que prosperou neste cenário e em especial no modelo Mercadológico, perdurando até os dias atuais, que foi a prática da realização de três cotações para cada compra. Ela minimiza em parte a insegurança dos fornecedores, na medida em que há por parte da empresa cliente o estabelecimento antecipado dos percentuais de fornecimento de cada uma das 3 fontes escolhidas. Normalmente a primeira fonte, por critérios de confiança, proximidade, preço, etc, recebe a maior parte dos fornecimentos, podendo variar entre 50 e 80%. Já a segunda empresa fornecedora escolhida atende a percentuais que vão de 20 a 40%, e a terceira fornecedora fica com algo entre 10 e 20%. Muitas vezes a terceira empresa não recebe percentual constante de fornecimento, ficando somente como "suplente" ou "stand by", no caso de um mau desempenho de alguma das outras duas fontes. Esta sistemática de divisão de fornecimento envolve a imposição de retaliações aos fornecedores, com a intenção de se estabelecer um dinamismo ao percentual fornecido, por cada fonte, a cada momento.

Este último formato é ainda hoje muito utilizado, entretanto também não proporciona condições ideais para o estabelecimento de uma autêntica parceria entre empresas clientes e fornecedoras.

O baixo poder de adaptação às mutações do mercado consumidor, que esta empresa possui, tira seu poder de resposta em situações de não saturação de mercado, provenientes da entrada de novos concorrentes dentre outros motivos. Neste aspecto, a figura de imagem que melhor representa a empresa Burocrática é o dinossauro, pois ambos necessitam de vastos volumes para sobreviver, impõem ação devastadora ao seu habitat (fontes de suprimentos, meio ambiente, etc), não possui poder de adaptação às mudanças externas e tem como certa sua extinção.

3.2 - EMPRESA MERCADOLÓGICA

O modelo de empresa do tipo Mercadológica foi uma evolução do modelo Burocrático, a partir das transformações que o mercado apresentou, como a sua saturação e a busca da internacionalização das empresas. Teve seu apogeu no período compreendido entre o final dos anos 60 e o início dos anos 70, sendo seu maior exemplo algumas das empresas líderes americanas daquele período.

Em seguida à explosão do consumo, posteriormente a Segunda Grande Guerra Mundial, as organizações tiveram que se adaptar a novas realidades comerciais, onde o consumo passou a ser disputado por um extenso "número de concorrentes, mas ainda em um mercado com elevado poder aquisitivo, caindo às vezes em um consumismo exacerbado" (Merli, 1990: 20).

O mercado onde este tipo de empresa prosperou não é considerado maduro, na medida em que seus consumidores não possuem um senso crítico, sobre os produtos e serviços oferecidos, tão desenvolvido como os consumidores típicos de outros modelos de organizações que serão apresentados.

Com o acirramento da concorrência, não é mais suficiente um enfoque exclusivo no produto, pois este não mais se vende sozinho. A estratégia passa a ser o aumento do faturamento e do lucro, através da identificação das oportunidades do mercado, para a partir daí, se direcionar a elaboração do que se vai comercializar, mesmo que o produto, cujo potencial foi identificado como satisfatório, envolva a abertura de novas atividades, ou que a empresa abra mão do seu domínio tecnológico atual. Esta realidade resulta também no uso da estratégia de diversificação dos produtos, como forma de potencialização dos negócios, e toda a estrutura produtiva é moldada para dar suporte a este novo paradigma, com a criação de estruturas por Divisões e Linhas de Produtos.

A capacidade de "marketing" passa a ser considerado o "know-how" mais importante deste modelo de organização, pois é através dele que se identificam as possibilidades de negócio, se obtém os resultados e se preserva a sobrevivência da empresa. A empresa deste modelo tem que desenvolver políticas agressivas de venda e de "marketing", para abrir e manter seu espaço em mercados onde a oferta por produtos é variada. A pesquisa de mercado se apresenta como uma forte ferramenta deste modelo organizacional, mesmo dentro de uma visão empresarial de curto e médio prazos.

Os profissionais de "Marketing" são os que possuem maior status e importância na empresa Mercadológica, assim como o "controller", em virtude do enfoque de controle administrativo e na ênfase nas avaliações de análise de desempenho financeiro da empresa.

3.2.1 - A ESTRATÉGIA E A ORGANIZAÇÃO DOS SUPRIMENTOS

3.2.1.1 - DESCENTRALIZAR AO MÁXIMO

Esta é uma das diferenças mais significativas do modelo Mercadológico com relação ao modelo Burocrático. Se no tipo de empresa anterior a estratégia era a centralização extrema de atividades no interior da própria empresa, neste modelo todos os esforços são concentrados na externalização de processos, para a viabilidade da produção de uma vasta gama de produtos diferentes.

Esta ação é uma decorrência natural da estratégia a que este modelo de empresa se propõe de atender ao mercado prontamente dentro de um variado espectro de produtos. Neste sentido a estrutura existente no modelo Burocrático representa um sério entrave a esta estratégia, por estar dimensionado para volumes constantes em

larga escala. Portanto, a alternativa de aquisição de itens de fornecedores foi uma solução natural e lógica, dentro do quadro evolutivo das empresas.

Situações de variações nos volumes de vendas, provocadas naturalmente pelo mercado, ou artificialmente como resultado a promoções e “marketing”, impeliram também a empresa Mercadológica no sentido da descentralização de processos.

Comprar em vez de produzir internamente proporciona que a organização Mercadológica evite problemas com o dimensionamento da mão de obra e demais recursos industriais, que poderiam ficar ociosos em períodos de baixa produção ou se tornarem insuficientes em épocas de demanda aquecida. Desta forma reduz-se o custo fixo interno, transformando-o em custo variável ao transferir-se a fabricação de componentes aos fornecedores. Estes acabam arcando também com despesas advindas de investimentos com maquinário, “lay out”, ferramental, manutenção, etc., que antes corriam por conta da empresa cliente, além de serem forçados assumir os risco destes investimentos não darem certo, tornando-os obsoletos.

A transferência da produção de insumos e de seu fornecimento para fontes externas à empresa, aliada a realidade de que a empresa Mercadológica não disponibiliza um fluxo suficiente de informações aos seus fornecedores ⁶, estabelece sérios problemas de interpretação das reais necessidades da empresa cliente com relação àquilo que está adquirindo destas fontes. Com isso, novamente se tornam freqüentes os problemas de qualidade, sendo constantes também neste modelo de empresa rejeições e devoluções de produtos.

A dinâmica da obtenção de várias fontes de fornecimento, dentro do citado tratamento superficial e descartável dado aos fornecedores deste modelo de empresa, contribui sensivelmente para o agravamento deste quadro, na medida em que problemas outrora confinados dentro da empresa cliente, são desmembrados e exportados a diversos fornecedores, via de regra distantes fisicamente dos pontos de abastecimento.

De forma geral, os problemas de qualidade dos itens comprados e suas conseqüências no interior da empresa Burocrática, se repetem na empresa Mercadológica, só que com uma incidência muito superior, em virtude da opção pela externalização em massa dos processos produtivos e a utilização de vasta gama de empresas fornecedoras, como estratégia para obtenção de um diferencial competitivo.

Como resposta às constantes rejeições de materiais comprados, a sistemática de inspeção de recebimento de materiais se especializa, chegando à sofisticação do

⁶ Segundo Giorgio Merli (Merli, 1990: 27), as informações disponibilizadas aos fornecedores são estritamente de caráter técnico, com excesso de dados sobre aspectos físicos, porém sem detalhamento das características de controle prioritárias e dos graus de liberdade permissíveis. Informações relativas à função do produto são negligenciadas aos fornecedores, dificultando a estes a compreensão das situações de aplicação e utilização dos seus fornecimentos.

uso eventual de amostragem estatística, onde desponta a utilização do NQA (Nível de Qualidade Aceitável), que é utilizado como suporte às imposições contratuais junto aos fornecedores, e como tentativa de mediação dos conflitos oriundos das devoluções de materiais.

As empresas Mercadológicas, que tiveram seu apogeu no final da década de 60 e início da de 70, apresentaram êxito porque atuavam em mercados "não completamente maduros", o que resulta em menores níveis de exigência, por parte dos seus consumidores; e também pela não existência de opções de empresas, que pudessem significar um melhor atendimento de suas reais necessidades.

3.2.1.2 - TER UM GRANDE NÚMERO DE FORNECEDORES ALTERNATIVOS

Aqui, a estratégia iniciada na empresa Burocrática, de se viabilizar muitas fontes de abastecimento para poucos produtos, aos quais não havia alternativa interna de produção, é expandida para todos os níveis de matérias-primas, componentes, e inclusive, produtos; objetivando-se maior flexibilidade produtiva e de custos, para o atendimento ao mercado de forma maleável.

A preservação dos baixos custos de aquisição, passa a ter importância especial neste modelo de empresa, em decorrência do incremento à diversidade de compra, em escala muito superior ao praticado anteriormente. A empresa Mercadológica acredita que a obtenção de preços menores, dentro de sua lógica imediatista, é fruto da pressão exercida junto aos fornecedores através de uma acirrada concorrência, que deve ser fomentada por ela intensamente. O meio para a obtenção deste objetivo é a qualificação maciça de várias empresas para atuarem como fornecedoras, dividindo-se as entregas de um mesmo item pelo maior número possível de fornecedoras.

É importante se destacar que o extenso número de fornecedores revezando-se na tarefa de entregar insumos, e a caótica procura por outros futuros provedores de materiais, inviabilizam a execução de qualquer tipo de qualificação mais aprimorada e aperfeiçoada. Em geral, a qualificação se restringe a um processo de certificação de produtos, sendo que procedimentos de verificação e aprovação de Sistema da Qualidade são ainda muito pouco utilizados neste modelo. Na prática o estabelecimento de regras, com maiores requisitos à qualificação de novos fornecedores, é atropelado pela necessidade urgente de se disponibilizar novas fontes de abastecimento, e por isso mal sucedido neste tipo de empresa.

A ótica de fornecimentos via três fontes simultâneas de abastecimento, que se iniciou para poucos itens, na empresa Burocrática, tem seu ápice na organização do tipo Mercadológica. Além das duas ou três empresas que "ganham" determinado fornecimento, outras tantas empresas também estão em condições ou a caminho da qualificação para novos fornecimentos, sendo preteridas aquelas com maiores

preços. É um sistema muito próximo a um leilão, com uma vasta lista de participantes, mas que tem dois ou três vencedores a cada venda.

Um dos paradigmas deste modelo é acreditar que com uma grande quantidade de empresas em condições de fornecimento, a empresa cliente pode impor condições muito mais favoráveis a ela própria, e que desta forma, com um “colchão” de empresas em condições de vender a ela, e ansiosas por isso, consegue-se mais facilmente transpor situações de aquecimento produtivo ou de quebra de fornecimentos. Esta estratégia, freqüentemente, não se concretiza na prática, pois a grande intensidade de novos desenvolvimentos e a diversidade de linhas de produtos impostos pelo mercado, no qual está inserida a empresa Mercadológica, exigem que o fornecedor tenha continuidade de produção para conseguir entender, padronizar e produzir repetitivamente itens em conformidade ao que a empresa cliente necessita. Convém lembrar que, é uma característica da organização Mercadológica o baixo detalhamento aos fornecedores das especificações referentes às funções, que serão exercidas pelos componentes destes no produto final produzido. Entretanto com a ótica descartável imposta, os fornecedores nunca conseguem realmente reunir todo o universo de informações necessárias para a execução de um bom produto, reforçando o credo da empresa cliente de que isto nunca será possível e que a causa dos seus sucessivos problemas de qualidade é a incompetência do fornecedor.

Tal qual a um leilão, não existe comprometimento com o fornecedor a nível futuro, inclusive já a partir da próxima compra. Criam-se assim, relações de curta duração entre a empresa cliente de perfil Mercadológico com seus fornecedores, que inibem qualquer tipo de investimento conjunto, ou mesmo individualmente por conta do fornecedor, que não tem garantias para amortizações.

O relacionamento imposto pela empresa Mercadológica é unilateral e com característica predatória, procurando tirar o máximo de vantagens de cada negociação com cada fornecedor, tendendo a não deixar margem ao mesmo, que se vê obrigado a reduzir seus preços a cada orçamento apresentado, para manter seus fornecimentos. Na verdade a organização Mercadológica acredita que esta sua posição perante seus fornecedores é a única forma de se promover uma concorrência geradora de reduções de preço e fomento à inovação, encarando a troca constante de fornecedores não só como saudável, como afirma Merli (Merli, 1990: 27), mas como vital a continuidade dos seus negócios.

A cada alteração de mercado que mude o equilíbrio da demanda por produtos, e crie dependência do cliente pelos insumos dos fornecedores, por exemplo em situações de aquecimentos imprevistos nas vendas, ou interrupção das entregas do concorrente ao cliente comum, a empresa fornecedora assume uma posição também unilateral, na tentativa de recuperação dos lucros e das concessões feitas até então.

A médio e longo prazos, este modelo de relacionamento gera uma convivência tensa, inibindo inclusive a disposição para trabalhos em parceria que gerariam ganhos conjuntos.

3.2.1.3 - ESTÍMULO À CONCORRÊNCIA

O fator compras é o mais representativo nos custos industriais totais deste tipo de modelo de empresa, "em geral de 60 a 90%" (Merli, 1990: 26). Como decorrência, o setor de Compras ou Suprimentos passa a assumir posição de destaque, recebendo acompanhamento e vigilância constantes, além de uma intensa cobrança por resultados econômicos superiores para a empresa.

A sensação de poder que este setor experimenta, mais a pressão que lhe é conferida, o faz reagir dentro de uma estratégia de curto prazo, na necessidade de apresentar resultados imediatos para a manutenção do status conseguido e, por que não dizer, da permanência dos empregos. Parte-se para um processo desenfreado de obtenção de novas fontes de fornecimento, para se estimular a concorrência, através da ameaça representada para os atuais fornecedores, pela entrada de novos concorrentes.

Devido ao caráter de urgência como se processa a busca por novos fornecedores, torna-se inviável uma adequada qualificação destes fornecedores, conforme já descrito anteriormente.

Existe a crença de que a obtenção de menores preços só é possível, mediante uma contínua dose de pressão sobre os fornecedores. Na verdade é o repasse da pressão exercida no setor de Compras, para os fornecedores da empresa.

Na ótica deste tipo de empresa, somente como resposta à pressão é que uma empresa fornecedora procura novas alternativas de produção, melhorias de processos internos de manufatura e descobre outras fontes de fornecimento mais baratas e lucrativas, podendo repassar o resultado de tudo isso na forma de melhores preços na ocasião da venda de um produto.

A empresa Mercadológica entende também, que suas fornecedoras não possuem iniciativa para identificar ganhos internos em seu processo, ou externos oriundos do processo de compra; acredita também, que de forma geral a empresa que lhe fornece não é capaz de transformar idéias em realizações; e mesmo que fosse capaz, não reúne honestidade suficiente para repassar os ganhos aos clientes. Desta forma, esta empresa exerce um paternalismo rígido sobre as organizações fornecedoras, ora superprotegendo-as, ora penalizando-as ou até mesmo excluindo-as de seu rol de compra.

Para ela, o estabelecimento de uma extensa relação de empresas fornecedoras, é a mais forte estratégia para o estímulo à concorrência entre as mesmas, de onde

acredita ser a maior beneficiada. A disputa entre suas fornecedoras é estimulada, e os percentuais de compra são divididos de forma a “premiar” os menores preços e condições de pagamento, porém com elevadas doses de manipulação para exercer pressão junto aos fornecedores que eventualmente tenham preços menores, mas que apresentem alguma posição mais contestadora ou de retaliação, como solicitações de aumentos, não entregas de produtos, não aceitação ou retorno de peças rejeitadas, etc.

A provocação de situações de concorrência, que são implementadas pela empresa Mercadológica através da alternância constante de suas fontes de abastecimento, não permite às empresas fornecedoras um tempo mínimo de adequação de seus aprendizado e processos de manufatura, para o perfeito atendimento às necessidades da cliente, que muitas vezes nem estão claramente especificadas. Para o fornecedor, o retorno ao abastecimento de um determinado produto a esta empresa, via de regra, requer uma adaptação às alterações sofridas pelo produto. Destaca-se que a realidade de mercado em que atua a organização Mercadológica, impõe à mesma, realizar modificações e lançamentos constantes de produtos, para sua manutenção neste mesmo mercado. Conseqüentemente, o fornecimento de produtos defasados, ou que apresentem imperfeições é uma realidade.

Determinados fornecimentos podem inclusive incluir itens já ultrapassados, como ação deliberada do fornecedor, na intenção deste de não ficar com o componente em seu estoque, tentando empurrá-lo ao cliente.

No período de auge deste modelo de organização, esta situação foi mais comum do que se imagina, porque para um atendimento ágil como exige um mercado já com a presença de concorrência, os fornecedores da empresa Mercadológica necessitavam manter estoques, e era praticamente impossível a postergação de uma alteração no produto, para um consumo total dos itens obsoletos.

O perfil do mercado onde atua a organização do modelo Mercadológico exige das empresas que desejam ser fornecedoras de insumos, extrema flexibilidade em desenvolvimentos de novos produtos, bem como agilidade para o atendimento dentro de uma gama elevada de produtos, o que repercute diretamente na logística de produção, armazenagem e fornecimento. Historicamente o fornecimento para a empresa Mercadológica se fez com a utilização de estoques de produtos e matérias-primas, até porque este foi um paradigma administrativo herdado da empresa Burocrática.

A opção por não manter estoques, significaria a exclusão da empresa como fornecedora, em decorrência do planejamento de materiais da empresa Mercadológica ser muito mais limitado do que o era na empresa Burocrática, que atuava com uma linha restrita de produtos (muitas vezes única). Além disso, naquela época, a organização da manufatura deste tipo de empresa ainda não contava com uma sedimentada estrutura de sistemas sociotécnicos, como as células de

produção, que lhe possibilitaria maior flexibilidade no atendimento das oscilações de demanda.

No contexto de atuação da empresa Mercadológica é muito comum a ocorrência da máxima “comprar barato sai caro”, em virtude do enfoque em preços decorrente da cobrança pelo resultado de curto prazo, e não nos custos globais de aquisição.

Neste modelo de empresa se iniciou embrionariamente a utilização de indicadores para o acompanhamento do desempenho dos fornecedores. Este método é uma decorrência da estratégia da empresa Mercadológica, que atua com vasto número de empresas fornecedoras, dentre as quais muitas concorrentes, e por este motivo sente a necessidade de utilização de um índice numérico que facilite sua administração do processo de escolha de fornecedores, no ato da colocação de pedidos de compra.

Os índices adotados baseiam no histórico de fornecimento, com indicadores do tipo percentual de rejeição mensal, e eventualmente em percentuais de pontualidade das entregas, mas sobretudo estabelecem uma visão sobre as saídas dos fornecedores. Auditorias de fornecedores, consultorias e treinamentos gratuitos, e outras ações no sentido de alavancar o crescimento dos fornecedores são praticamente inexistentes neste tipo de organização.

Contudo, a utilização destes indicadores é muito mais política, como mais um instrumento de pressão, do que como uma ferramenta de auxílio à qualificação e ao desenvolvimento dos fornecedores.

Uma representação satisfatória deste modelo de empresa poderia ser sua comparação com o camaleão.

Assim como aquele animal, a organização Mercadológica não tem uma identidade tão definida como no caso da empresa Burocrática, que por ter uma gama restrita de produtos era muito identificada através dos mesmos. Por atuar descobrindo as necessidades de mercado e se moldando a cada momento às suas necessidades, está em constante mutação, assumindo a aparência que mais lhe convier para a sua sobrevivência.

A escassez de recursos advinda da nova realidade de mercado, onde a concorrência representa fator de preocupação, impossibilitou a sobrevivência das empresas “Dinossauro” (Burocráticas); estando a empresa “Camaleão” (Mercadológica), mais adaptada a sobreviver em situações de falta de alimentos (recursos), por consumir menos e ter um “cardápio” mais variado; podendo sobreviver inclusive em regiões desérticas.

3.3 - EMPRESA COMPROMETIDA COM A MELHORIA DO PROCESSO:

Este modelo de empresa descreve a típica organização japonesa, que emergiu e surpreendeu o mundo a partir da década de 70.

O enfoque deste capítulo será o entendimento das características da empresa japonesa, a partir da análise elaborada por Giorgio Merli (Merli, 1990) na sua descrição do modelo de empresa Comprometida com a Melhoria do Processo, que se padronizará neste texto para facilidade de identificação, somente como empresa Comprometida⁷. Posteriormente, este trabalho procurará descrever em outro capítulo, *a evolução dos fatos que culminaram com a formação deste modelo de organização*, enfocando visões de outros autores sobre as peculiaridades, vantagens e contribuições que o modelo japonês de administração de fornecedores proporcionou.

Na verdade este modelo de organização começou a ser moldado ao final da Segunda Grande Guerra Mundial, com a derrota japonesa e dos outros países que compunham o Eixo. A destruição proveniente da guerra, e toda a extensão dos problemas econômicos e sociais que se desenrolaram a partir daquele momento, forjaram uma estrutura industrial forte, com uma organização diferenciada e inovadora, focada sobretudo no ser humano como agente transformador da sociedade.

A inovação gerencial se deu principalmente a partir de técnicas e filosofias já existentes no ocidente, entretanto na sua utilização oriental sofreram um enriquecimento e uma aglutinação com outras técnicas, resultando em uma sistemática *sui generis*. O modelo de empresa Comprometida, trouxe uma nova leitura sobre várias ferramentas e estratégias administrativas já existentes, porém não aplicadas até então com o requinte de planejamento e integração apresentados neste tipo de organização.

Seu enfoque principal foi voltado à satisfação das necessidades do cliente, e esta filosofia foi trazida a todos os setores da organização com slogans do tipo “o cliente é o rei”, de forma a integrar todas as pessoas que compõem a empresa nesta diretriz e traduzir através delas os anseios dos clientes até os produtos e serviços oferecidos. Merli chega a citar que a satisfação do cliente “é considerada o único e verdadeiro objetivo que pode garantir um negócio consolidado e em contínuo aumento” (Merli, 1990: 29).

⁷ Em seu texto Merli não faz referência ao modelo de “Empresa Comprometida com a Melhoria do Processo”, somente com o termo “Empresa Comprometida”, entretanto este trabalho fará este tipo de contração na intenção de facilitar a compreensão dos arquétipos propostos. Além disso, entende-se que a empresa japonesa descrita por este modelo, apresentou como uma de suas características importantes um comprometimento com o ser humano, com os fornecedores e com toda a sociedade, como um resultado da aplicação do TQC (Controle de Qualidade Total), validando desta forma a referência proposta.

A estratégia desta empresa é fixar o foco no cliente, para a partir da identificação dos seus anseios, concentrar as atenções para os processos e operações internas, no sentido de moldar a organização para atender o mercado, excedendo suas expectativas.

Com este ponto de partida fica mais fácil a interpretação do posicionamento da empresa Comprometida, na matriz de referência das alternativas da organização empresarial, proposta por Merli (vide figura 5).

Esta figura indica como “entradas” para a empresa Comprometida a orientação para as operações, nas suas relações com o mercado, o que não deve causar confusão com algumas das empresas japonesas atuais, que se aproximam mais do próximo modelo proposto por este autor (Empresa Empreendimento). Assim a empresa japonesa que emergiu do Pós Guerra e que teve seu foco para o estudo de Merli nos anos 70 e 80, ainda não possuía elementos para uma visão de sua estratégia de relação com o mercado com orientação para o próprio mercado.

Esta separação foi bem observada pelo autor, quando ele fez a seguinte referência: “Ainda não estava consolidado, em nível de modelo organizacional, o gerenciamento dirigido e finalizado do programa de melhoria por parte da alta administração (*“management by policies”*), que seria desenvolvido nos anos 80” (Merli, 1990: 31). Na verdade o “Management by Policies”, ou Gerenciamento pelas Diretrizes, como foi traduzido e aplicado no Brasil foi uma das mais importantes, senão a mais importante, ferramenta no estabelecimento de um enfoque no mercado, na empresa japonesa daquele momento.

A administração das compras no modelo Mercadológico não apresenta variações importantes, se comparada ao modelo Burocrático, sendo muito similares as formas de se fazer negócios em ambos. Já a empresa Comprometida realmente apresentou uma distinção de conceitos e filosofias, nas empresas que se utilizaram deste tipo de relacionamento e integração.

Talvez a maior diferença em relação aos modelos anteriores tenha sido a opção de se utilizar a Qualidade como estratégia de entrada e domínio de mercados, estabelecendo uma diferenciação em seus produtos, como vantagem competitiva.

Nos modelos anteriores a obtenção da qualidade era limitada por aspectos filosóficos, dos quais destacam-se o enraizamento da cultura da convivência rotineira com falhas, a visão distorcida de que a qualidade seria responsabilidade somente de um departamento, e até mesmo a utilização da mão de obra como um mero recurso descartável, assim como também eram descartáveis os fornecedores.

A estratégia da diferenciação pela Qualidade aplicada pela empresa Comprometida foi muito bem aceita pelo mercado principalmente nas décadas de 70 e 80, porque naquele momento o modelo de empresa Mercadológica já não atendia bem aos requisitos de um mercado maduro, onde os consumidores tinham opções de

escolha, e níveis de exigência muito superiores ao praticado até então. Assim, produtos que apresentavam defeitos, mau funcionamento, ou serviços demorados, e sem o retorno desejado, eram expurgados do mercado, ocorrendo também uma depuração de empresas.

Contudo, alguns mercados estavam mais suscetíveis do que os outros, para a aplicação deste tipo de estratégia pela empresa Comprometida, naquele momento. Foi por este motivo que a indústria japonesa optou pela produção de itens “já inventados”, segundo Merli, pois haveria assim como o cliente comparar o produto anterior com a nova opção que reunia um diferencial de qualidade.

Mercados maduros exigem um nível muito mais acentuado de qualidade, em contrapartida seus consumidores se dispõem a pagar mais por produtos diferenciados.

É extremamente importante se destacar, que a utilização da Qualidade como estratégia produtiva inibe desperdícios, elimina refugos, minimiza retrabalhos, racionaliza custos e por conseguinte proporciona um ambiente onde há muito mais ganhos do que gastos. Até antes da existência da empresa Comprometida, o paradigma predominante era que a qualidade seria fruto dos equipamentos e não das pessoas, requerendo investimentos em instalações, em aquisição de maquinário, etc., e portanto acreditava-se que um produto com qualidade superior obrigatoriamente seria mais caro, pois sua produção envolveria mais despesas.

A aplicação da Qualidade na empresa Comprometida foi feita pela aplicação da filosofia do TQC⁸ (“Total Quality Control”, ou conforme se traduziu no Brasil Controle de Qualidade Total), que é um modelo de gestão empresarial, com influência direta na cultura organizacional das empresas, e objetiva criar condições internas que garantam a sobrevivência das organizações a longo prazo.

A organização Comprometida visualiza a Qualidade sob uma visão muito mais ampla que os modelos precedentes, em oposição a visão de que uma empresa existe para atender somente aos acionistas. Ela acredita, que o objetivo de uma organização é a satisfação das pessoas atingidas pela mesma. Existem 5 dimensões que compõem a Qualidade Total, conforme indicado na figura 6, onde também se insere as pessoas atingidas em cada uma das dimensões.

Desta forma, enquanto as organizações dos tipos Burocrática e Mercadológica enfocavam quase que exclusivamente o produto e por conseqüência a qualidade intrínseca, ou seja, a qualidade em seu sentido mais restrito, de produto conforme ou não conforme ao especificado (adequação à especificação), a organização Comprometida, além de focar a qualidade intrínseca, procura atender também as outras 4 dimensões elencadas na figura 6. O atendimento a todos estes 5 aspectos

⁸ No Japão a sigla TQC também é a mais utilizada, entretanto em outros países os japoneses preferem utilizar a sigla CWQC (“Company Wide Quality Control”) para diferenciá-lo do sistema TQC pregado pelo Dr Armand Feigenbaum” (Campos, 1992: 13)

permite que a empresa atenda aos anseios de todos as pessoas, ou clientes, diretamente atingidos por um processo produtivo; proporcionando uma satisfação muito superior para os mesmos.

Figura 6 - COMPONENTES DA QUALIDADE TOTAL

QUALIDADE TOTAL (Para satisfazer as necessidades das pessoas)	DIMENSÕES DA QUALIDADE TOTAL		PESSOAS ATINGIDAS
	Qualidade	Produto / Serviço	Cliente, Vizinho
		Rotina	
	Custo	Custo	Cliente, Acionista, Empregado e Vizinho
		Preço	
	Entrega	Prazo Certo	Cliente
		Local Certo	
		Quantidade Certa	
	Moral	Empregados	Empregado
	Segurança	Empregados	Cliente, Empregado e Vizinho
		Usuários	

Fonte: TQC Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês) - Vicente Falconi Campos (Campos, 1992: 12)

Atualmente algumas empresas têm incluído também a figura do fornecedor como pessoa atingida pelas 5 dimensões da Qualidade Total citadas na figura 6; mais especificamente dentro das dimensões de Custo e Moral, como parte de uma evolução na forma de se enxergar a posição deste elemento dentro da estrutura produtiva.

Outro fator a se observar é que, em contraposição aos modelos anteriores, a organização é baseada no gerenciamento por processos, e não mais nos produtos.

Na prática a estruturação da organização através dos processos é realizada pela implementação de uma dinâmica de avaliação dos serviços de um setor pelo seu setor subsequente. É a transferência da sistemática de relacionamento entre empresas cliente e fornecedora para o ambiente interno da organização, onde consecutivamente seus setores assumem posições de clientes e fornecedores em relação aos processos subsequentes.

Este é um dos aspectos mais interessantes da organização japonesa, pois a partir da visão de processos e da dinâmica interna de clientes e fornecedores, institui-se a base da mensuração do nível do trabalho realizado, através do desempenho sentido pelo cliente interno. Com isso cada setor passa a ter um referencial (indicador) do

seu desempenho, que pode estar insatisfatório mesmo existindo um excelente desempenho global da organização. Além do mais, a visão de um cliente sobre o nível de qualidade do atendimento prestado por um setor fornecedor, é muito mais crítico do que o julgamento em causa própria, por ser mais distante do esforço realizado e mais próximo do esforço necessário.

Segundo Merli "a principal dimensão organizacional desta empresa é, com certeza, a da melhoria contínua (kaizen). Ela constitui também a principal diferença/peculiaridade em relação às empresas A e B" (Merli, 1990: 31).

3.3.1 - A ESTRATÉGIA E A ORGANIZAÇÃO DOS SUPRIMENTOS

3.3.1.1 - DESCENTRALIZAR O MÁXIMO VOLUME POSSÍVEL DE PRODUÇÃO DE PARTES / ITENS.

A descentralização já presente no modelo de empresa Mercadológica, assume na empresa Comprometida uma evolução no enfoque dado aos fornecedores, que são tratados como uma verdadeira extensão da empresa cliente; pois a estratégia de ganho de mercados pela diferenciação na qualidade é potencializada com a participação de mais empresas e recursos, oriundos dos fornecedores e subfornecedores, na busca de melhorias e soluções aos problemas de qualidade e produtividade.

"Mais do que adquirir o maior número de componentes comerciais, trata-se de descentralizar as produções ou mesmo a inteira responsabilidade (projeto e produção). A empresa japonesa, em geral, possui um percentual de incidência dos custos de compra no total dos custos industriais bem superior ao praticado no Ocidente. No setor automobilístico, a diferença é da ordem de 10 a 20% (75 a 80% contra 60 a 65%)" (Merli, 1990: 34).

O fornecimento de componentes já previamente montados, proporciona aos fornecedores a identificação de inúmeras variações dimensionais e outros tipos de defeitos na qualidade dos produtos fornecidos, já no momento de sua montagem prévia, antes da entrega do item a empresa cliente. Ao contrário, na situação típica do modelo Burocrático de organização, onde ocorre a entrega de inúmeros materiais desmontados, para que o cliente execute sua manufatura, a grande maioria destes problemas só é percebida quando o material já se encontra no interior da empresa cliente, com tempos extremamente reduzidos para a adoção de ações corretivas, com conseqüências como paradas constantes das linhas de produção devido aos desabastecimentos, ou queda do nível de qualidade em decorrência da aceitação de componentes danificados e rejeitados.

A descentralização da produção de componentes proporciona ainda ganhos de qualidade pela subcontratação de itens com especialistas na produção daqueles itens, que com o passar do tempo têm maiores condições de incrementar inovações

aos produtos, se comparada a alternativa da confecção do componente pela empresa cliente.

Outra decorrência é a racionalização administrativa de processos de programação, compra, controles de estoques, e demais controles afins, com a subcontratação da fabricação de componentes, ou terceirização de processos, com ganhos em flexibilidade e agilidade, e diminuição da necessidade de equipamentos, área⁹ e pessoal.

Os objetivos estratégicos são abertamente compartilhados com os fornecedores, para que estes desenvolvam diretrizes integradas com a empresa cliente, e possam responder quanto à conformidade ao uso, e não somente quanto à conformidade às especificações. Nos modelos de empresas anteriores, lotes inteiros de elevada monta são freqüentemente objeto de discussão, por atenderem às especificações, mas não servirem na manufatura de produtos finais. Independentemente de quem errou, se foi quem não atendeu ao especificado ou se foi quem especificou erroneamente, o que interessa é que o lote produzido não poderá ser utilizado sem gerar novos custos advindos de inspeções, separações, retrabalhos, assistência técnica, etc. Desta forma, atender à conformidade ao uso é muito mais lógico e econômico do que atender à conformidade à especificação, pois ficando o material “não-conforme” com a empresa cliente ou com o fornecedor, no fundo o prejuízo será de ambos; até porque nunca se conseguirá especificar todas as características com possibilidade de variação de uma peça ou material. Além do mais, de nada adianta atendermos 100% a uma especificação, que gere peças que não funcionam; melhor seria descumprir especificações mas produzir algo que agregue valor ao produto.

Atender a conformidade ao uso é uma postura filosófica pró-ativa, que elimina a tendência do fornecedor se proteger atrás de especificações insuficientes.

3.3.1.2 - CRIAR UMA RELAÇÃO FORTE COM UM NÚMERO LIMITADO DE FORNECEDORES

A redução do número de fornecedores é uma prática muito usual na empresa Comprometida, inclusive com a utilização em muitas empresas de uma única fonte de fornecimento para cada grupo de itens.

Conviver com poucas fontes de abastecimento, ou mesmo com um único fornecedor para cada material ou grupo de itens, se insere na opção de se estabelecer relações estáveis e duradouras com os fornecedores. Nesta visão, a prática de múltiplas cotações com um elevado número de empresas, com objetivos imediatistas, dá lugar

⁹ A necessidade de redução do espaço físico nas indústrias, é muito mais sentida no Japão e até mesmo na Europa, do que no Brasil, porque naqueles países há escassez de espaço, com conseqüente supervalorização dos imóveis, mesmo aqueles destinados ao ambiente industrial

ao estabelecimento de um ganho mútuo a longo prazo, de forma mais sólida e aberta.

A opção por fontes únicas de abastecimento está embasada no enfoque estatístico da redução da variabilidade dos produtos, onde a aquisição de itens de um provedor exclusivo propicia uma condição de dispersão de medidas e características dos componentes muito menor do que em situações de fontes múltiplas de abastecimento. No Japão, a estrutura industrial característica daquele país, com a presença de grandes corporações em forma de redes de abastecimento, não só facilita este modelo de relacionamento, como até impõe a sua adoção.

Para os componentes importantes, boa parte das corporações japonesas exigem das suas empresas afiliadas fidelidade total, de forma que um fornecedor de componentes elétricos, por exemplo, só pode atender à montadora de automóveis da corporação a qual pertença, e conseqüentemente seus demais clientes são de outros seguimentos industriais, como o aeronáutico, marítimo, ou de eletrodomésticos.

O estreitamento de relações com as empresas fornecedoras é feito com aquelas que comunguem dos mesmos objetivos, e que possuam culturas industriais muito similares ou pelo menos não antagônicas. No Japão esta aproximação é em muito facilitada pelo desenho das corporações industriais daquele país assumirem configurações em forma de redes de fornecimento, onde cada empresa está fortemente conectada com suas clientes e subfornecedoras, normalmente dentro de uma mesma corporação.

A dinâmica da Qualidade Total assumida por este tipo de organização praticamente impôs que um outro modelo de relacionamento entre empresas clientes e fornecedoras fosse assumido, caso contrário os resultados seriam os mesmos que os obtidos pelas organizações ocidentais, fazendo com que a distância competitiva, desfavorável anteriormente às empresas japonesas perdurasse. Assim os fornecedores passaram a ser encarados como uma extensão da própria empresa cliente, havendo uma união, descrita por Merli como um autêntico casamento, na medida em que se passa a visualizar a junção de empresas de forma eterna. O estabelecimento de relações estáveis e duráveis propicia a eliminação de sigilos e principalmente de controles ou tarefas em duplicata, como por exemplo conferências de quantidades fornecidas, ou do nível de qualidade em lotes entregues; o que permite a utilização de técnicas como o "Just In Time". Desta forma, o formato do relacionamento adotado para os fornecedores é um forte pré-requisito para a viabilização do JIT, e de muitas outras ferramentas administrativas adotadas pelas empresas japonesas, e que muitas vezes foram importadas pelo Ocidente, sem a devida compreensão do contexto ao qual estava inserido.

Conseqüentemente, muitas tarefas de programação, geração de pedidos, controles burocráticos e físicos são eliminados, resultando em custos mais competitivos e maior agilidade em todo o "lead time" produtivo.

A redução do número de fornecedores proporciona um incentivo ainda maior a abertura das relações e das informações com os fornecedores, na medida em que a responsabilidade pela realização de um projeto pode ser repassada ao fornecedor, haja visto que na existência de dois fornecedores para um mesmo produto, há a necessidade da empresa cliente fazer seu projeto próprio e remetê-lo a obediência de ambos os fornecedores, os quais pouco podem sugerir ou alterar, na medida em que há conflitos de interesse sobre quais alterações são mais favoráveis a um fornecedor ou ao outro. Nesta situação, o que fatalmente acaba acontecendo, é a adoção de uma solução de projeto muito distante da realidade de ambos os fornecedores, em virtude de que ela é fruto de um departamento de Engenharia da empresa cliente, cujas pessoas que ali atuam não têm como acompanhar toda a vastidão de fornecedores e de materiais que lhes são entregues, além de uma impossibilidade natural de conhecer as situações mais favoráveis dos processos produtivos de cada um dos fornecedores. Um exemplo disso poderia ser a especificação em projeto por parte da empresa cliente, de uma dimensão para uma peça a ser fornecida de 100 mm, quando os valores de 95 e 105 mm respectivamente seriam as medidas com menores perdas em cada um dos processos dos dois fornecedores adotados.

Trabalhar com menos fornecedores, significa escolher bem com quais parceiros se estará iniciando um relacionamento de maior proximidade e integração, através de uma sistemática bem estruturada de qualificação, mas sobretudo, também significa atuar em um forte processo conjunto de desenvolvimento, para promover a transformação daqueles fornecedores com baixo desempenho, em empresas inovadoras, capazes de promover a qualidade até o produto ou serviço final, que chegará às mãos dos seus usuários.

A opção pelo estreitamento das relações com um menor número de empresas, se reflete na quantidade de fornecedores ativos nas empresas deste modelo: “A ordem de grandeza para a indústria automobilística é de 200 a 300 fornecedores ativos (contra cerca de 1.000 das nossas empresas¹⁰ nos anos 70)” (Merli, 1990: 34).

3.3.1.3 - PESQUISA DA ECONOMIA DE COMPRA A LONGO PRAZO

Neste aspecto existe uma das maiores quebras com as visões anteriormente propaladas nas práticas administrativas predominantes, té a ascensão da escola japonesa de administração. A empresa Comprometida substitui o enfoque do preço pelo enfoque do custo.

Em outras palavras, a prática da realização de várias cotações junto a várias empresas fornecedoras, pode eventualmente identificar a opção com o melhor preço

¹⁰ Giorgio Merli se refere às empresas automobilísticas ocidentais da década de 1970, quando cita “nossas empresas”.

para aquele determinado produto. Todavia o que se pretende não é somente a compra de um produto, mas sim a aquisição de um pacote de serviços onde pode-se destacar a facilidade da elaboração de projetos por conta do fornecedor; a garantia de fornecimentos de produtos com variações sob extremo controle que propicie a garantia da qualidade pelo fornecedor; o atendimento ao mercado consumidor pelo fornecedor através de uma extensa rede de assistência técnica; oferta de programas de treinamento e formação interna e para os clientes; a eliminação dos custos de estocagem da empresa cliente-compradora por meio de entregas JIT, ou através de consignações; e muitas outras situações decisivas para a competitividade das organizações.

Quando se decide uma compra somente pelo preço do produto, é feita uma opção infeliz por uma análise baseada em um único e exclusivo aspecto, pois há inúmeras outras variáveis como as despesas financeiras e administrativas oriundas de processos de cotação, controles de inventário, inspeções de qualidade, gastos com treinamento, custos com desenvolvimento de projetos, e outras despesas com maior dificuldade de visualização como o custo da perda de clientes, ou de oportunidades de mercados, que representam maior representatividade no custo global do que somente o preço do produto.

Por conta da dificuldade de identificação destes custos "invisíveis", e assumindo que eles serão cada vez maiores na medida que a concorrência se acirra, a organização Comprometida assume a diretriz de adotar seus fornecedores muito mais pela sua sensibilidade sobre o potencial destes do que pelo levantamento dos preços de compra. Além disso são realizados fortes trabalhos junto a estes fornecedores no sentido de explorar todo o seu potencial de redução de custos, de forma positiva e lucrativa para ambas as partes. "O ponto de vista não é o de avaliar algumas ofertas alternativas para cada novo componente, mas sim o de escolher o fornecedor com quem investir no estudo e na produção de um componente" (Merli, 1990: 34).

As informações obtidas no mercado com respeito aos perfis de preços praticados são prontamente passados aos fornecedores, para que conjuntamente se estabeleçam planos de superação destes valores, que tornarão toda a cadeia cliente-fornecedor mais competitiva.

3.3.1.4 - COMAKERSHIP¹¹ OPERACIONAL

O relacionamento cliente-fornecedor extremamente positivo que se estabelece neste modelo de organização, faz com que a parceria se operacionalize através de sistemas integrados, como os reabastecimentos sincronizados por meio do JIT-

¹¹ O termo Comakership é definido por Merli (Merli: 1990) como "uma relação evoluída entre cliente e fornecedor". Até recentemente este termo poderia ser substituído no Brasil por "parceria", mas atualmente este termo assumiu uma conotação pejorativa, devido a um emprego abusivo dentro de um relacionamento cliente-fornecedor desgastado, muitas vezes praticado em nosso país.

kanban e do “*free pass*” no recebimento dos materiais, como resultado da dinâmica de qualidade assegurada dos fornecimentos.

O fornecedor é agora visto como uma extensão da própria empresa cliente, e por isso, seus fornecimentos são recebidos até mesmo sem inspeção. A manutenção dos níveis de qualidade, ou sua adequação a níveis ainda não obtidos, passa a ser uma responsabilidade de vital importância do fornecedor, para a qual a cliente não mede esforços para prestar auxílio e orientação. “Os fornecedores são controlados, mas também ajudados (se pequenos). Portas abertas, formação, consultoria, apoio são as formas normais de relacionamento.

Ainda a nível operacional, ocorre a integração sistêmica entre cliente e fornecedores seja ela na forma de conexão informatizada entre empresas (EDI, Internet, etc.), ou pela “automação manual” da rotina de programação de materiais, como o é o “Just In Time”/ Kanban.

As relações cliente-fornecedor ao longo de toda a cadeia produtiva são analisadas e planejadas com a visão de uma rede, onde cada situação de abastecimento entre duas empresas representa um elo conectado e vivo. Neste cenário a dinâmica JIT só funciona se existirem processos com capacidade para atender às demandas flexíveis , por isso o enfoque de verificação dos produtos é substituído pela verificação dos processos em curso para produzi-los.

O controle de processos, sejam eles produtivos ou administrativos, passa a ser a ferramenta para a obtenção da Qualidade.

O atingimento da qualidade é o ponto de partida deste modelo, na medida em que as produções são “enxutas”, sem estoques e sem inspeções, e são encadeadas empresa a empresa. “O “free pass” é a configuração operacional a ser alcançada no menor tempo possível” (Merli, 1990: 35).

As relações da rede são sempre otimizadas como um todo e nunca subotimizadas localmente.

É interessante que o enfoque praticado, de se enxergar o fornecedor como uma extensão da empresa cliente, não implica na perda da identidade própria daquele fornecedor, mesmo ocorrendo uma valorização mais acentuada do grupo representado pela rede de fornecimento.

A empresa Comprometida poderia ser comparada às formigas, pela sua condição de vida cooperativa e integrada ao meio onde que vive e aos processos que realiza. A disciplina também é uma forte característica de associação com esta imagem. Além disso, a figura da rainha pode ser associada à empresa-mãe, de onde as demais firmas se originam e estão fortemente relacionadas. As súditas são divididas em castas, de acordo com a importância da função exercida.

3.4 - EMPRESA EMPREENDIMENTO:

A empresa Empreendimento é uma evolução natural das Organização Mercadológica e Comprometida, descritas nos modelos anteriores. É uma visão de Giorgio Merli (Merli, 1990) sobre as características presentes nas empresas de classe mundial dos anos 80 e 90.

Segundo o autor "tais características são o resultado de um análise realizada nas empresas que apresentam atualmente as melhores tendências em um período médio a longo e constituem seus aspectos comuns, evidenciados pela análise, especialmente levando-se em conta as diferenças com os concorrentes não bem-sucedidos" (Merli, 1990: 36).

Sua atuação se dá em mercados maduros, onde a competição assumiu proporções extremamente elevadas em decorrência de um ambiente globalizado; gerando situações de turbulência econômica. Ainda segundo o autor, estas características descrevem, não por acaso, o cenário industrial previsto para os próximos anos.

"Trata-se de um cenário onde cada um dos três modelos anteriormente tratados teria sérias dificuldades de competitividade. Mesmo o modelo japonês dos anos 70 já está sendo revisto. A globalidade de abordagem necessária é prevista somente pelo modelo Empreendimento. Tal situação requer uma abordagem orientada para o mercado e tempo real (*"market in"*) e uma grande capacidade empreendedora delegada (empreendimento)" (Merli:1990, 41).

Além do estrito relacionamento com os fornecedores de itens mais importantes, realizado por meio de cadeias de abastecimento e de redes de informação; outra característica é o estabelecimento de produções globalizadas com a utilização de excelências dispersas geograficamente para manufatura de produtos mundiais.

Na matriz representada pela figura 5, observa-se que a empresa Empreendimento possui sua organização interna orientada para as pessoas e os processos, uma característica típica das empresas japonesas e orientais; entretanto, sua relação com o mercado não mais está orientada para as operações, mas sim com enfoque no próprio mercado, que é uma característica da cultura industrial ocidental. Portanto, este modelo organizacional, na verdade, é uma mescla do que havia de melhor nos modelos das empresas Mercadológica e Comprometida.

Atingir este modelo estrutural de empresa significa para as firmas japonesas desenvolver o potencial de influência no mercado via "marketing", que é segundo Merli um dos seus pontos fracos; já para as organizações de perfil ocidental, representa desenvolver seus sistemas administrativos para a lógica de envolvimento do tipo "socialismo industrial"¹² ao estilo japonês.

¹² O termo "socialismo industrial" foi adotado na intenção de se evidenciar características de envolvimento como o comprometimento, ou a valorização do ser humano, típicas da empresa japonesa do pós-guerra. Este conceito será explorado com maior profundidade posteriormente neste trabalho.

A empresa Empreendimento, assim como o modelo anterior, enfoca a satisfação do cliente, em uma estratégia de médio e longo prazos, como um objetivo a ser alcançado para que a organização prospere como um todo; entretanto diferencia-se da empresa Comprometida ao aliar a esta visão, abordagens de características ocidentais, como a análise de mercado, grande ênfase à inovação e diversificação do produto, para a obtenção de resultados constantes a médio e longo prazo.

Merli analisa que "estes resultados são obtidos com uma abordagem que parte da conscientização de que o negócio é feito através de cadeias de clientes-fornecedores (como uma corrente) que determinam o valor do próprio negócio por meio da validade estratégica e operacional de cada elo desta cadeia. Tanto os japoneses como os ocidentais chegaram a esta conclusão, porém por meios completamente diferentes. O ponto de partida dos japoneses, como sempre, foi a produção, enquanto que o dos ocidentais foi o mercado. Assim sendo, os japoneses chegaram a dizer que para otimizar os processos e a Qualidade é necessário raciocinar em termos de "*Group Wide Quality Control*" e de otimização de toda a cadeia de fornecedores e clientes de um negócio. Ao mesmo tempo, a abordagem atualmente mais aceita nos Estados Unidos (as cadeias e sistemas de valor de Michael E. Porter¹³) leva a crer que o potencial de um negócio esteja fortemente condicionado à eficácia de todos os elos da cadeia envolvidos em tal negócio" (Merli, 1990:37 e 38).

Na visão de Porter, "o sistema de valores inclui fornecedores que proporcionam insumos (como matéria-prima, componentes, maquinaria e serviços comprados) para a cadeia de valores da empresa...A vantagem competitiva é, cada vez mais, função da competência com que uma empresa pode administrar todo esse sistema" (Porter, 1990: 53).

Para os japoneses a forma de estabelecimento de uma dinâmica integrada de abastecimento foi a estruturação do tecido industrial na forma dos keiretsu. Além disso o "Just In Time" assume como premissa a integração entre as partes clientes e fornecedoras, para poder propiciar vantagens competitivas. O modelo de gestão japonesa foi desenvolvido no interior dos conceitos do "*Group Wide Quality Control*" (ou Controle de Qualidade Total no estilo japonês), onde estas variações estruturais nasceram e evoluíram integradamente. A formação deste modelo integrado de fornecimento no Japão, bem como a análise de alguns aspectos culturais que influenciaram sua formação serão tratados posteriormente neste trabalho.

Não é coincidência que ambos tenham chegado a mesma conclusão, de que uma rede ou cadeia de fornecimento agrega vantagens competitivas significativas às organizações. A estrutura comercial mundial tem assumido cada dia mais um perfil de globalização, sendo que hoje todas as empresas sofrem a competição externa em praticamente todas as partes do mundo. Este acirramento da concorrência fez com

¹³ (Porter, 1990:54)

que firmas norte-americanas, japonesas ou multinacionais priorizassem a cadeia de fornecimento, por ser esta a maior fonte de ganho, na medida em que os preços passaram a ser determinados pelo mercado, afinal as compras de componentes externos representam entre 50 a 70% do total dos custos industriais, conforme afirmado anteriormente.

Além disso a externalização de componentes através de subcontratações ou de terceirizações, passou a ser adotada muito freqüentemente como estratégia de aumento da flexibilidade e agilidade industrial, o que contribuiu para o peso das despesas de compra.

Decorre destes conceitos que é preciso se estabelecer uma cadeia de abastecimento, onde fornecedores e subfornecedores sejam extremamente competitivos e promovam o incremento de qualidade, produtividade e inovação suficientes para que toda a rede prospere. Não é mais suficiente que uma empresa seja competitiva, mas sim que toda a rede de fornecimento na qual ela esteja inserida o seja.

A organização Empreendimento se modela como um sistema aberto, conectado fortemente aos seus clientes e fornecedores. Esta conexão foi sendo desenvolvida ao longo dos anos como resultado de uma aproximação com os clientes e fornecedores.

As figuras 7 e 8 representam esquematicamente a evolução desta integração. Cada uma das linhas indica uma etapa organizacional, e a passagem de uma linha para a outra, indicada pela seta vertical, demonstra uma nova etapa mais evoluída no tempo.

De maneira genérica, as organizações japonesas (vide figura 7) empreenderam uma sinergia com os fornecedores, como estratégia para atender às necessidades dos clientes. É neste sentido que se enquadram os Keiretsu, que são grandes conglomerados de empresas interdependentes para um atendimento mais integrado do mercado consumidor.

Já no modelo de empresa ocidental (vide figura 8), somente após a integração com os clientes, no sentido de compreendê-los para reverter a perda de mercado para as firmas orientais, é que houve uma aproximação com os fornecedores com características de parceria, para o desenvolvimento de ações conjuntas que estabelecessem vantagens competitivas para toda a cadeia.

Figura 7 - EVOLUÇÃO DA INTEGRAÇÃO COM FORNECEDORES E CLIENTES NA EMPRESA JAPONESA

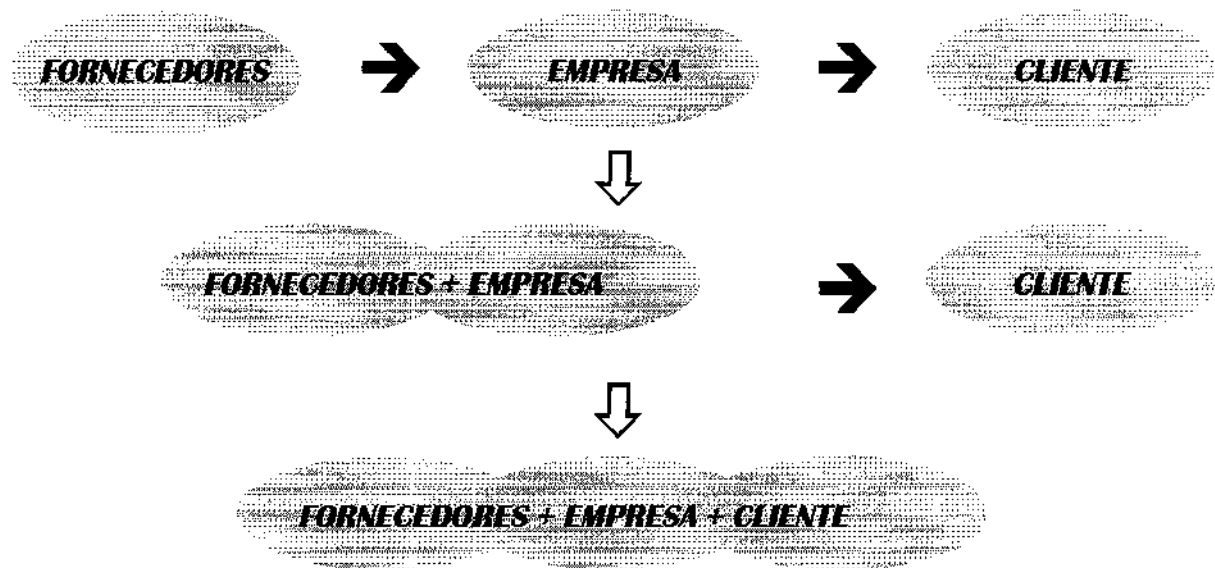
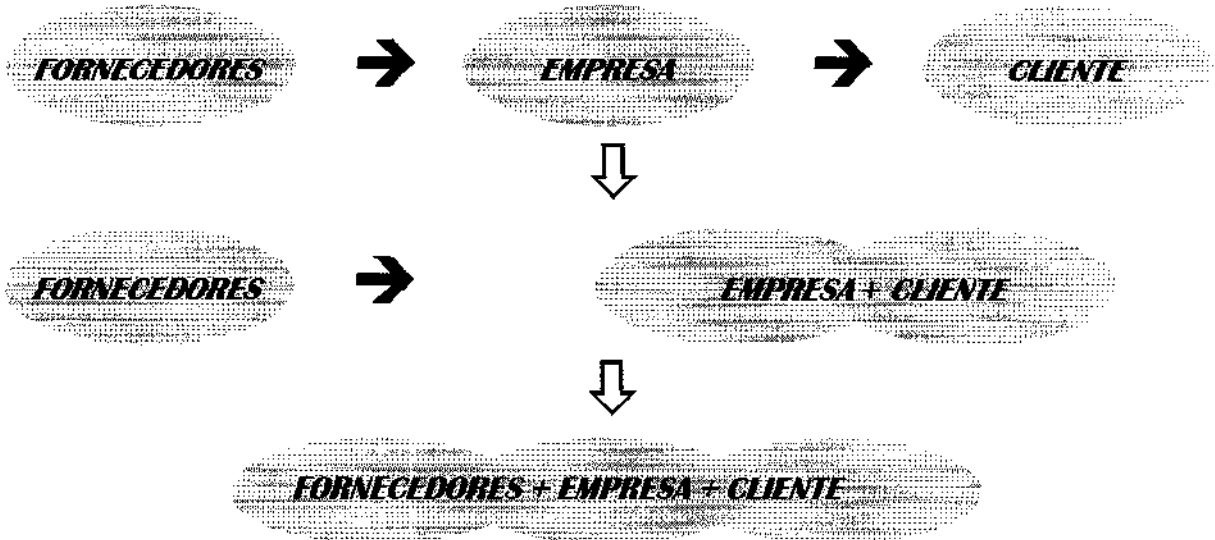


Figura 8 - EVOLUÇÃO DA INTEGRAÇÃO COM FORNECEDORES E CLIENTES NA EMPRESA OCIDENTAL



A empresa Empreendimento é a resposta mais ágil para os fatores operacionais mais importantes para o sucesso no mercado, que atualmente são a Qualidade, o Tempo, e a Flexibilidade de toda a cadeia logística, e há uma tendência pela utilização de sistemas de contabilidade que se adequem a esta nova dinâmica de atribuição de custos, como o custeio baseado em atividades, e o estabelecimento dos centros de lucro, em lugar dos centros de custo, entre outros.

Na cultura interna deste modelo se observa a descentralização da responsabilidade pelo resultado da empresa, que é levada para baixo, além do que a tendência no enxugamento dos níveis hierárquicos do modelo anterior se consolida na organização Empreendimento, resultando em um incentivo ao profissionalismo empreendedor, onde os funcionários são incentivados a assumir riscos e a assumir um perfil não só polivalente, mas agora também global.

A maior diferença deste modelo para o da empresa Comprometida, é a inserção do Gerenciamento por Políticas ("*Management by Policies*"), o qual possui as seguintes características básicas, segundo o autor (Merli: 1990, 40):

- Administrar por prioridades, utilizando em curto prazo a política de longo prazo.
- Foco em poucas prioridades estratégicas.
- Processo interfuncional muito integrado.
- Envolvimento de um número elevado de dependentes.
- Gerenciamento por processos.
- Utilização do "*Policy Deployment*".

3.4.1 - A ESTRATÉGIA E A ORGANIZAÇÃO DOS SUPRIMENTOS

A relação cliente-fornecedor neste modelo deixa de ser uma consequência das estratégias e necessidades industriais, passando a ser um ponto de partida para o seu estabelecimento. Em outras palavras o relacionamento integrado com fornecedores passa a ser gerador de negócios e oportunidades, que podem ser diferentes do foco inicial da organização.

As empresas fornecedoras com maior importância e afinidade estratégica são chamadas a atuar conjuntamente com a organização clientes, dando lugar a parcerias evoluídas e ganhos mútuos pela exploração integrada dos mercados, dentro do seguinte modelo de atuação:

3.4.1.1 - VERTICALIZAÇÃO

A verticalização do negócio mediante a criação de redes logísticas permanentes que integram clientes e fornecedores.

Existe a procura pelo atendimento de todos os processos necessários a confecção de um determinado bem ou serviço, dentro de uma mesma estrutura industrial, financeira e comercial, composta por uma rede de firmas clientes e fornecedoras, capazes de atender a todo o ciclo produtivo necessário.

A dinâmica JIT encontra solo fértil para sua utilização neste modelo organizacional, em virtude da complexidade da rede de clientes e fornecedores que vai se estabelecendo, e nesta condição a sistemática de abastecimento "Just in Time" representa uma solução extremamente simplificada para o fluxo de materiais, sem acúmulos, excedentes de capitais e espaço físico imobilizados. Os abastecimentos de materiais na forma JIT apresentam facilidades inquestionáveis, entretanto seu funcionamento depende da capacidade dos processos produtivos dos fornecedores de toda a cadeia, de forma a não gerar lotes não-conformes, que podem interromper a demanda de aprovisionamento em direção aos clientes finais. Fica claro que uma constância estatística nos fornecimentos é essencial, neste modelo; entretanto esta é uma característica herdada do modelo de empresa Comprometida, onde o foco na Qualidade estabeleceu um controle dos processos sem precedentes até então.

A integração do fluxo de informações assume papel preponderante, havendo neste modelo a utilização maciça de tecnologias de informática e telecomunicações, para a integração e agilização do fluxo de informações entre empresas, em tempo real.

A verticalização assume algumas alternativas de variação, dentre as quais o fornecimento de conjuntos completos ou com maior nível de montagem que o habitual, onde fornecedores que anteriormente entregavam diretamente para a empresa cliente, passam a abastecer outra fornecedora, que agrega os itens recebidos aos seus subprodutos antes de enviá-los ao seu destino final. Esta última, via de regra, não tem em sua linha de produtos os itens recebidos da outra fornecedora e tampouco são concorrentes; e procede desta forma para melhor atendimento a empresa cliente, com ganhos para toda a cadeia de abastecimento pelo incremento no nível de integração, redução dos tempos de processo ("lead times" de programação e entrega) e redução da complexidade da rede pela absorção de um mais um processo.

3.4.1.2 - PARCERIA NO NEGÓCIO

O nível de parceria estabelecido nas empresas do tipo Empreendimento, é superior ao praticado no modelo anterior, pela formulação de uma relação aberta na definição estratégica dos negócios. O estabelecimento do tipo de negócio a se

investir é definido juntamente com o fornecedor, o qual é tanto mais valorizado na medida em que for capaz de gerar oportunidades a empresa cliente.

Como decorrência, os desenvolvimentos de projetos são conjuntos e mais aprofundados que no modelo anterior, partindo da definição do negócio, passando pelo co-design e pela pesquisa de novas tecnologias.

A base para este tipo de relação entre empresas é a confiança total e recíproca, calcada em um relacionamento de longo prazo, com a realização de trabalhos conjuntos e integrados de aperfeiçoamento.

É a partir desta base de confiança que se estabelece conjuntamente mecanismos de medição do desempenho dos produtos nos mercados atendidos, e identificações de tendências de mercado, quanto a demandas futuras, e necessidades latentes ou ainda não percebidas, como subsídio às inovações. O fornecedor assim, passa a receber e fazer parte da análise sobre todas as informações relativas ao desempenho dos produtos finais da cadeia de abastecimento e dos serviços prestados, levantadas junto aos usuários finais, inclusive mantendo contato direto com estes, e desta maneira consegue identificar pontos de melhorias e tendências destes mercados, eliminando intermediários neste processo de transferência de dados e de percepções.

Uma das ferramentas utilizadas a partir da empresa Empreendimento é o Desdobramento da Função Qualidade ou QFD¹⁴ ("Quality Function Deployment"). Esta técnica permite a "tradução" dos anseios, necessidades e percepções dos clientes, até formatos de comunicação compreensíveis e de maior afinidade com a cultura dos engenheiros, técnicos e operários da empresa fabricante. Ao utilizar esta técnica a empresa Empreendimento obteve também uma forma de disponibilizar aos seus fornecedores quais características técnicas estes deveriam satisfazer e com que intensidade, para atender plenamente aos usuários finais dos produtos entregues aos seus clientes.

3.4.1.3 - POUCOS FORNECEDORES DE CONFIANÇA

O objetivo é trabalhar com um número mínimo de fornecedores, os quais entregam componentes e subconjuntos de forma mais acabada e sincronizada possível.

Neste modelo de organização, definitivamente cai por terra a estratégia de convivência com um grande número de fornecedores para obtenção de menores preços. A empresa Empreendimento, como na empresa Comprometida, substitui o enfoque nos preços pelo enfoque nos custos, onde os serviços associados aos produtos são muitas vezes priorizados em relação aos preços finais de compra.

¹⁴ A técnica do QFD se originou em 1972, na Mitsubishi, sendo posteriormente utilizada em todo o Japão, nos mais variados ramos de manufatura e serviços.

Trata-se de uma visão integrada com o tipo de atuação pretendida por esta empresa, na medida em que fornecedores que ofereçam melhores estruturas para testes e desenvolvimentos de novos componentes, maior nível de garantia através do controle de processos, logística de distribuição e atendimento de pós-venda com diferenciação pela sua abrangência geográfica, e outras facilidades para a entrada em novos mercados e estabelecimento de novos negócios, são escolhidos em detrimento de outros que ofereçam somente menores preços.

É importante destacar que se na empresa Comprometida a escolha de um fornecedor se dava principalmente em função da qualidade que esta poderia oferecer, no modelo de empresa Empreendimento esta escolha é determinada pelo potencial de negócios que este fornecedor lhe proporcionará.

A redução no número de fornecedores neste modelo é consequência também da opção de que os projetos sejam desenvolvidos pelos fornecedores, pois na existência de dois fornecedores para um mesmo material, existiriam dois projetos distintos, cada um oriundo de um fornecedor e cada um privilegiando suas respectivas vantagens e particularidades de processos produtivos, ou então a empresa cliente teria que manter uma estrutura específica para projetar e especificar seus produtos aos fornecedores, acarretando despesas importantes e uma perda considerável no seu potencial de inovação, pois engenheiros e técnicos da empresa cliente não dominam os materiais que estão projetando, tanto quanto seus fornecedores, que são especialistas nos mesmos.

Concentrar as compras em uma única fonte implica também em um maior poder de negociação no ato da aquisição das matérias-primas por parte do fornecedor, o que acaba resultando em um ganho para toda a cadeia de abastecimento e consequentes reduções de custos dos produtos desta rede de empresas. Além disso, este procedimento permite ao fornecedor manter-se capitalizado para suportar o ônus financeiro de manter estruturas voltadas à pesquisa e ao desenvolvimento de novos projetos e à prestação de serviços diferenciados.

A redução do número de fornecedores também é uma decorrência da estratégia de recebimento de conjuntos ou kits de peças previamente montados em substituição à situação anterior de entrega de matérias primas para posterior montagem no interior da empresa cliente "montadora". Para viabilizar este procedimento fornecedores passaram a receber e montar itens de outros fornecedores, e entregar não mais matérias-primas à empresa cliente, mas sim componentes montados que representam sistemas completos do produto final; por exemplo fornecedores que entregavam anteriormente faróis e lanternas, passaram a entregar todo o sistema elétrico de um veículo para uma montadora de automóveis, procedendo assim as montagens intermediárias de componentes, antes realizadas pela cliente.

Quebrou-se um paradigma anterior de que cada fornecedor deveria entregar somente seus próprios produtos à empresa cliente, e a grande maioria das firmas que mantinha um relacionamento direto com a montadora, abastecendo esta de

matérias-primas, passou a ser uma subfornecedora, entregando seus itens para outra empresa. A decorrência disto é que a empresa cliente reduziu a quantidade de empresas com necessidade de contato direto para a passagem de programações, dados de campo e demais informações de rotina, repassando estas atividades para os degraus mais abaixo na rede de abastecimento; e podendo assim se concentrar mais ativamente nas poucas empresas fornecedoras de componentes completos, que passaram a ser um autêntico prolongamento de sua organização, identificando com estas novas maneiras de gerir a rede e fazer negócios, e estabelecendo programas conjuntos de aperfeiçoamento.

A partir de uma gama reduzida de parceiros prestadores de serviços, torna-se possível a divulgação da cultura da empresa cliente aos seus fornecedores, de forma a integrá-los em uma cadeia de abastecimento onde cada integrante comungue da mesma filosofia de trabalho.

Uma estrutura menor e mais integrada no próprio negócio, proporciona uma redução dos custos e dos problemas ligados à administração de um grande parque de fornecedores, com ganhos sensíveis em agilidade e flexibilidade para atender ao mercado consumidor e para inovar tecnologicamente e administrativamente.

Custos operacionais são comunizados pela racionalização de sistemas, eliminação de processos em duplicata, redução de controles e utilização de planejamento conjunto, que multiplica recursos e integra políticas e ações.

Também os desenvolvimentos de novos produtos são extremamente agilizados, em virtude dos fornecedores também possuírem uma visão empreendedora dos negócios, e acesso ao “feedback” do mercado, propondo soluções prontas para novos produtos, sendo habitual a proposta de novos negócios, por exemplo a compra conjunta de maquinário com fins na exploração de um mercado emergente.

Os aspectos de qualidade e seu controle são extremamente facilitados, primeiro porque o nível de detalhamento e especificação do produto que é necessário para o fornecedor saber o que e como produzir, passa a ser identificado pelo próprio fornecedor junto aos consumidores. Mesmo assim, quando há a necessidade da empresa cliente detalhar especificações, esta conta com o auxílio do QFD. Segundo em função da postura do próprio fornecedor, que não mais utiliza as normas como instrumento de defesa contra rejeições, por saber que a perda de um lote por má qualidade é uma perda de todos, pois toda a cadeia estará menos competitiva no atendimento ao mercado.

Além disso o funcionamento de uma cadeia está baseado em um sincronismo de entregas e recebimentos, o qual é frágil a problemas de qualidade pela ausência de estoques “amortecedores” em todos os níveis de processos. Desta forma, o controle de processos é vital para a continuidade do sistema, exigindo sistemas de garantia de Qualidade globais e integrados.

Uma boa aproximação com o modelo Empreendimento talvez seja a sua comparação com as abelhas. Assim como as formigas, apresentam uma organização cooperativa, a partir de uma rainha (empresa-mãe), divisão por castas, etc. Todavia acrescenta-se ainda que as abelhas são aladas, o que lhes confere maior flexibilidade e atuação pró-ativa em seu meio ambiente (capacidade de fazer negócios). Sua interação com suas parceiras (flores) é positiva para ambas.

4. ESTUDO DE CASO

O objetivo deste capítulo é a realização de uma análise da forma de integração entre uma determinada empresa cliente, escolhida propositadamente como objeto de estudo, e sua rede de fornecedoras de insumos, destacando-se a evolução observada no relacionamento entre estas firmas, e a correlação com a obtenção de vantagens competitivas para a organização cliente¹⁵.

Será dado enfoque aos fatores observados no interior da empresa cliente, no decorrer da implementação das mudanças do tipo de relacionamento e intensidade da integração praticados com as fornecedoras; todavia também se objetivará comentar os reflexos destas ações junto às fornecedoras e eventualmente algum comentário poderá ser tecido no sentido dos consumidores.

Neste estudo se considerou informações resgatadas da história da empresa cliente, desde sua fundação até os dias atuais, todavia a análise da forma de integração com suas fornecedoras compreendeu mais diretamente o período dos últimos 8 anos (1989 a 1997), de onde se procurou extrair os acontecimentos mais relevantes, correlacionados ao tema em estudo.

Inicialmente se objetivará descrever as características básicas da empresa em questão, descrevendo-se rapidamente seu perfil, cultura predominante e estrutura funcional, além do mercado consumidor para o qual a organização deve estar voltada, com os elementos de concorrência inerentes ao mesmo.

Procurar-se-á utilizar como referência para o desenvolvimento da análise da integração entre empresas os modelos de relacionamento entre firmas clientes e fornecedoras propostos por Giorgio Merli (Merli, 1990), e já comentados anteriormente, em virtude de que os modelos propostos por este autor retratam com muita aproximação da realidade e espírito prático, as diferentes possibilidades de relacionamento e integração entre firmas.

Posteriormente, se utilizará como roteiro para a análise dos fatores de influência na escolha dos parceiros, a obra "Ensaio FEE", mais especificamente o capítulo "Relações de cooperação com as grandes empresas: oportunidades e limites para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas - reflexões para o caso Brasil" (Souza, et al: 1997, 212). A apresentação desta parte do estudo de caso neste formato se faz propositadamente, na intenção de se agregar mais um universo de

¹⁵ A fim de padronizar-se a identificação de cada um dos objetos desta análise e para facilitar a compreensão, serão utilizadas as seguintes definições:

- *fornecedoras*: refere-se às empresas que vendem produtos e serviços para a firma que é o objeto deste estudo.

- *cliente*: refere-se à empresa que é o objeto deste estudo.

- *consumidoras (es)*: são as pessoas físicas ou jurídicas, que formam o *mercado* da empresa cliente, tanto podendo ser compradoras dos seus produtos, como ainda não terem realizado qualquer contato ou compra desta empresa.

dados às conclusões apresentadas naquele texto, proporcionando uma comparação entre aqueles resultados e as impressões colhidas e registradas neste trabalho.

4.1 - PERFIL DA EMPRESA E CULTURA PREDOMINANTE

A empresa em questão é uma firma metalúrgica nacional, de médio porte, fundada na década de 40 e com atuação voltada ao setor automotivo. Está localizada no estado de São Paulo, de onde adquire a maior parte dos seus insumos; todavia mantém relacionamentos constantes e estáveis de compras com empresas fornecedoras de outros três estados brasileiros, além de importar alguns poucos itens de forma regular.

No início da última década chegou a contar com algo em torno de 3.000 funcionários, entretanto após a introdução de vários projetos de melhoria de produtividade e corte de despesas, reduziu este contingente a aproximadamente 1.100 colaboradores.

Possuindo um perfil de administração familiar, recentemente sofreu um processo de profissionalização da alta administração, como forma de desenvolver uma gestão mais moderna, racional e científica, além de agregar nova cultura gerencial às práticas anteriormente consagradas.

Inicialmente seu perfil produtivo assumia uma condição eminentemente artesanal, não só como reflexo das tecnologias disponíveis no Brasil nos primórdios da instalação do parque automobilístico (nos meados deste século), mas também como influência do perfil do seu fundador e, em última análise como consequência do nicho de mercado no qual está inserida esta empresa.

Atualmente esta organização assume características mescladas da *“Produção em Massa”*, e da *“Produção Enxuta”*.

Do modelo de produção industrial em larga escala do tipo “Fordista” apresenta ainda hoje um enfoque culturalmente muito enraizado da administração por quantidades, com a presença dos vários tipos de desperdícios que esta visão pode trazer. Neste sentido, sua linha de montagem não possui mecanismos de proteção contra o desperdício pela superprodução (Ohno, 1988: 39), na medida em que ao ocorrerem problemas de desabastecimento, ou de qualidade, os produtos continuam seu fluxo produtivo até pontos de complementação e retrabalho, fora da linha de produção. Mais do que isso, a idéia de que o retrabalho ou a complementação de itens posteriormente à produção são necessários já está incorporada como um paradigma na cultura desta organização.

Também no abastecimento de materiais oriundos dos fornecedores, há resquícios do sistema de produção em massa, na medida em que fornecimentos “Just in Time” ainda são exceção em seu universo de entregas.

Por outro lado, o modelo de “Produção Enxuta”, ou utilizando-se um termo mais fiel aos conceitos de Taiichi Ohno, a “Produção sem Desperdício”, pode ser observado na empresa estudada principalmente na sua intensa celularização dos componentes produzidos internamente, e nas dinâmicas de abastecimentos sincronizados destes itens via Kanban.

Uma de suas características mais marcantes, é a sua sistemática de vendas, onde o cliente determina o tipo de produto, dimensões, opcionais e gênero de aplicação que pretende adquirir, com extrema liberdade, elaborando produtos dentro de uma infundável possibilidade de combinações. Desta forma consegue atingir vários nichos de mercado, com atendimento em todo o território nacional; vendendo também para outros países nas três Américas, África e Ásia.

Sua atuação na manufatura e comercialização de produtos sob encomenda, marcou fortemente uma característica de adequação às necessidades dos clientes, de maneira muito especial. Em decorrência disso, a padronização de produtos foi menosprezada como elemento gerador de vantagens competitivas.

Recentemente firmou associações do tipo “joint ventures” com empresas do exterior, objetivando a sua inserção em novos mercados, projeção da sua imagem em âmbito internacional e ainda como meio de alavancar sua manufatura local pela assimilação de novas tecnologias e inovações dos seus parceiros comerciais.

Na última década, houve a implantação de uma série de programas para a melhoria da qualidade, dentre os quais, um projeto específico para melhoria da produtividade, com estreito apoio de consultoria externa; um outro programa para a implantação de técnicas de “Controle de Qualidade Total a maneira japonesa”, e um terceiro para a Certificação pelas normas da série ISO 9000, conseguida recentemente.

O resultado destes programas foi a obtenção de um incremento em qualidade e produtividade em toda a companhia que, juntamente com outras ações internas, modificou sensivelmente a cultura organizacional predominante até então.

O investimento em novas técnicas de gestão da produção e aumento da produtividade e da qualidade, foram uma resposta a movimentos competitivos de seus concorrentes, em um mercado onde as disputas pela conquista de posições junto aos clientes tem sido duramente intensificadas

Outra característica relevante, para a delimitação do perfil desta empresa, é seu aspecto de extrema verticalização em sua produção; originária na fase inicial da organização e decorrente da escassez de fontes abastecedoras de componentes, naquele período.

Com relação ao desempenho apresentado ao longo da história desta empresa, seu posicionamento financeiro sempre foi destacado em relação às suas concorrentes

nacionais, ou mesmo em comparação ao perfil das empresas médias brasileiras. Nos últimos anos vem sofrendo pressões de mercado, que impeliram sua rentabilidade e desempenho financeiro para patamares inferiores aos registrados nas últimas décadas.

Nos últimos quarenta anos ocupou a liderança de vendas em seu segmento de mercado, tendo perdido esta condição na segunda metade desta década.

4.2 - MERCADO CONSUMIDOR

A compreensão das características do mercado onde a empresa cliente atua e a visualização das transformações que este mesmo mercado vem enfrentando, são componentes vitais para o entendimento da maneira como a firma cliente estabeleceu políticas de relacionamento e integração com fornecedores, e como estas políticas podem ser revistas ou aperfeiçoadas para o estabelecimento de vantagens competitivas, em relação à concorrência.

Existem cinco condições atuais deste mercado, que merecem destaque pela sua influência direta no desempenho das empresas que a disputam, os quais serão detalhados a seguir:

4.2.1 - VENDAS POR ENCOMENDA

Desde os seus primórdios o segmento de mercado atendido pela firma em estudo, oferece ampla liberdade aos consumidores na escolha tanto das características que definem os produtos a serem comercializados, como dos opcionais disponíveis.

Exemplificando, características como dimensões, capacidade, nível de acabamento, cores, estilo, vida útil, dentre outras, são absolutamente passíveis de serem discutidas pelo cliente, sendo negociadas venda a venda.

Desta maneira, produtos padronizados são a exceção, sendo que determinadas empresas que se especializaram em atender somente à porção “*standard*” desejada pelos consumidores, já mudaram este enfoque ou simplesmente deixaram de existir. Por conseguinte, trabalhar com produtos sob encomenda é uma realidade marcante neste segmento e a forma como as firmas fabricantes, ou mesmo as fornecedoras, atuam neste contexto possui vital influência para sua sobrevivência e prosperidade neste mercado.

Não se trata somente de uma situação de produção de vários produtos simultaneamente, mas sim da manufatura de produtos com variações tão distintas entre si, que caracterizam novos produtos. Conseqüentemente as linhas de montagens convivem com pequenos lotes de produção, enquanto as listas de

materiais¹⁶ e os inventários ficam cada vez mais repletos de itens distintos, acarretando em uma dificuldade sensível para a execução das funções de planejamento de materiais e logística.

A realidade de mercado descrita, possui desdobramentos sobre o relacionamento entre as empresas fabricantes (a empresa cliente e suas concorrentes) e suas fornecedoras, sendo a integração entre firmas um importante meio de se obter vantagens competitivas neste cenário.

A condição relatada acima está no cerne da análise das relação cliente-fornecedor deste estudo de caso.

4.2.2 - BAIXO NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO DOS CONSUMIDORES

Ainda no objetivo de se traçar um perfil do mercado de atuação da empresa cliente, a análise dos seus consumidores trás à tona uma situação de inércia administrativa e atraso tecnológico.

A maior justificativa para esta situação é que o mercado onde atuam os consumidores encontra-se ainda hoje em um estágio anterior a abertura de mercado, devido à legislação ainda parcialmente vigente e ao corporativismo dominante.

Só muito recentemente é que este setor se sentiu ameaçado, entretanto esta ameaça partiu da entrada neste mercado de organizações de um segmento com relação indireta com o produto / serviço ofertado.

A fragilidade deste setor indica que uma concorrência direta, de origem interna ou externa, teria eliminado a maior parte das empresas consumidoras.

Os movimentos competitivos criados por esta parcial concorrência entre os consumidores, trouxe reflexos imediatos no nível de exigência repassada por estes na aquisição de novos produtos junto a empresa em estudo e suas concorrentes.

As empresas consumidoras reagiram às perdas na suas vendas e partiram para a tomada de ações de configuração defensiva, repassando maiores exigências relativas aos produtos encomendados.

Inicialmente houve a imposição de menores preços para a compra de novos produtos, o que dificilmente pôde ser repassado imediatamente aos fornecedores. Posteriormente, houve contestação dos padrões de qualidade intrínseca dos produtos, bem como dos prazos de entrega, dos serviços de pós venda ofertados e dos níveis de segurança disponíveis; como consequência as firmas com

¹⁶ Neste contexto *Listas de Materiais* referem-se às receitas de componentes e partes, compradas ou produzidas internamente, que formarão um determinado produto planejado.

desempenhos diferenciados para estes aspectos se beneficiaram em um primeiro momento desta relação comercial.

Os produtos e serviços disponíveis foram duramente contestados, se tornando obsoletos rapidamente.

Conseqüentemente os produtos tiveram que sofrer alterações significativas, tendo que ser aperfeiçoados, reprojetados ou somente acrescidos de maior número de opcionais; acrescentando despesas não previstas em Pesquisa e Desenvolvimento.

4.2.3 - FUSÃO ENTRE EMPRESAS CONSUMIDORAS

Outro fato relevante ocorrido nesta década neste mercado, foi a fusão de empresas consumidoras de produtos da firma em estudo. Este fenômeno ocorreu principalmente pela aquisição das pequenas firmas pelos grandes grupos do setor, em todo o território nacional.

A diminuição da margem de lucro nas empresas consumidoras, aliada às fortes pressões competitivas exercidas pelos novos entrantes deste mercado, induziram vários empresários a venderem total ou parcialmente suas participações nas suas empresas a grandes grupos concorrentes, que atuavam em regiões geográficas distintas.

As vendas de produtos da empresa cliente para pequenos consumidores, passaram a ser negociadas por empresários com pequena participação acionária na firma consumidora em questão, mas com participação maciça em inúmeras outras organizações.

Como consequência direta, o número de consumidores da empresa cliente reduziu-se sensivelmente, implicando em uma perda considerável de poder de negociação nas transações que se seguiram.

4.2.4 - AUMENTO DA CAPACIDADE PRODUTIVA DA INDÚSTRIA

Por muitos anos o mercado atendido pela empresa cliente possuiu uma condição de insaturação. Para esta empresa as vendas ocorriam naturalmente, sem a necessidade de se despendere maiores esforços em "Marketing", ou em formulação de estratégias competitivas. Os maiores esforços estavam direcionados então ao atendimento aos aumentos de demanda por produtos, impelindo a organização rumo à obtenção de ampla flexibilidade em comercialização, projeto, planejamento e produção. Nesta busca, foram valorizadas a improvisação e a informalidade, como meios à obtenção dessa tal flexibilidade produtiva, o que não foi diferente com relação ao planejamento estratégico, substituído por uma visão emocional e conservadora.

Com o passar do tempo, o mercado se tornou mais concorrido, entretanto a despeito das quedas nas vendas, a alta administração continuou utilizando práticas vencedoras no passado, mas que não mais representavam a realidade competitiva moderna.

A falta de um maior poder de percepção das tendências do mercado e a ausência de um planejamento estratégico satisfatório, atrelado a uma situação de inércia administrativa, redundou em uma postura puramente reativa aos movimentos do mercado, contrapondo-se àquilo que as firmas concorrentes passaram a realizar.

A percepção de que as vendas lhe fugiam ao controle, resultou na implementação de estratégias de aumento da capacidade instalada, da produção e da produtividade, que ao serem repetidas em maiores ou menores níveis pela concorrência, resultaram num aumento de oferta de produtos sem precedentes, com implicações diretas nas quedas de faturamento gerais que se sucederam.

Maiores facilidades de acesso às novas tecnologias representaram menores barreiras de entrada (Porter, 1980) neste mercado e impulsionaram os novos entrantes deste mercado a também investirem em aumento de demanda.

Alguns dos concorrentes deste mercado pretenderam aumentar suas vendas, reduzindo seus preços de venda e seus custos, por meio de ganhos em economia de escala, pelo aumento da produção, gerando uma espiral de crescimento. A maior parte deles não foi feliz por não ter conseguido manter seus padrões de qualidade, na medida que sua produção crescia.

Em determinadas situações a busca pelo crescimento da capacidade produtiva assumia a intenção inicial de um pronto atendimento ao aumento da demanda interna, com incrementos nas exportações em períodos de retração das vendas internas. Todavia, ocorreram retrações tanto no mercado interno, como resultado da entrada de novos concorrentes indiretos (substitutos), quanto em relação às exportações, devido à valorização cambial após o Plano Real, e pelas limitações de Qualidade que seus produtos apresentavam.

Novamente houve impacto negativo sobre os preços de venda, retraídos face ao aumento da oferta de produtos.

4.2.5 - TRANSFORMAÇÕES NAS NECESSIDADES DOS USUÁRIOS

Assim como a quase totalidade dos mercados, as transformações tecnológicas, sociais e políticas das últimas décadas em todo o mundo, influenciaram hábitos e costumes. Como resultado, os usuários de bens e de serviços assumiram novos padrões de consumo.

Atualmente as evoluções são mais rápidas do que a velocidade de absorção de conhecimento sobre o mercado disponível às empresas. Tornou-se mais sensato ouvir o próprio consumidor, que passou a assumir status de rei, na moderna filosofia de "Marketing" e de Qualidade Total.

No mercado atendido pela empresa estudada não foi diferente, e novos requisitos foram impostos a quem pretendeu manter-se prosperando em meio às retrações observadas. Equipamentos antes classificados como acessórios passaram a integrar a grande maioria dos produtos.

Como estratégia, procurou-se mais uma vez a produção em larga escala como forma de se baratear os custos destes componentes e viabilizar sua utilização, conforme os anseios dos consumidores.

Diferenciações nos produtos via alteração de estilo e melhoria de "design", também tem sido muito comuns, neste segmento.

Outra decorrência marcante foi a diminuição considerável do tempo de vida dos produtos, em torno de 50 %, como forma de se acompanhar as evoluções estéticas mundiais; conseqüentemente os lançamentos mais freqüentes tornaram-se uma realidade.

A inovação passou a ser uma condição cada vez mais vital, para que uma empresa possa ser bem sucedida neste ambiente.

Por fim, requisitos de conforto, segurança e até mesmo impacto ambiental receberam atenção especial no planejamento de novos projetos

4.3 - AVALIAÇÃO DA EMPRESA EM RELAÇÃO AO MODELO PROPOSTO POR MERLI

Até o início desta década, a empresa deste estudo de caso apresentava um perfil muito próximo ao que Merli (Merli, 1990) convencionou chamar de empresa Burocrática.

O modelo de Produção em Massa era o preponderante, como reflexo a um mercado insaturado onde a demanda crescente por produtos, inibia movimentos de concorrência e resultava em uma postura de "arrogância comercial", para com os consumidores.

Internamente, a organização despendia recursos sem maiores critérios ou estudos de viabilidade econômica. Investimentos importantes eram decididos intuitivamente, sem a realização de análises do retorno sobre o investimento. Na verdade havia larga margem para os erros, e os resultados finais, apesar de ainda positivos, ocultavam as reais condições de acúmulos de desperdícios de toda a forma.

Na ânsia de atender ao maior número possível de pedidos, a firma cliente investiu pesadamente na ampliação da capacidade produtiva, objetivo este que passou a representar um dogma para toda a organização.

A desenfreada busca por maiores quantidades produtivas, impeliu a organização a reduzir seu "lead time" de produção sensivelmente, contudo os "lead times" de projeto, desenvolvimento e abastecimento continuaram os mesmos, resultando na introdução de produtos em linha de montagem, ainda com indefinições sobre suas construções e composições. Como resultado, a qualidade foi diretamente afetada, dando início a um ciclo destrutivo de baixa qualidade, maiores reclamações do mercado, maiores cobranças internas sobre a mão de obra, maior índice de desmotivação, menores níveis de qualidade, e assim sucessivamente.

A medida em que os níveis de retrabalho e de atrasos nas entregas dos produtos subiam, decaía a qualidade, deixando os consumidores cada vez mais sedentos por novas alternativas oriundas da concorrência.

Acreditava-se que com uma estratégia voltada inteiramente ao produto, por meio de desenvolvimentos de novos projetos e investimentos em maiores volumes de produção, as dificuldades seriam sanadas.

Ainda como resultado da fase anterior desta firma, próspera e cheia de sucessos, a reação às mudanças deu-se de forma intensa, fazendo com que a organização como um todo refutasse por um longo período todas as modificações propostas.

Existia a prioridade da utilização de mão de obra barata, havendo processos cíclicos de demissões e recontrações, em resposta às oscilações sazonais do mercado consumidor.

Também os fornecedores eram trocados sem muita cerimônia, e a entrada de uma nova empresa nesta função era repleta de informalidade.

Conforme já mencionado, esta prática induz à queda dos padrões de qualidade dos produtos comprados; sendo que a resposta da firma em estudo foi a constante substituição das fontes de abastecimento.

Para dar suporte ao número considerável de novos desenvolvimentos, todos feitos rápida e superficialmente, e aos trabalhosos processos de cotação e compra, o setor de Suprimentos possuía um contingente de funcionários exageradamente elevado, já que não existia informatização nestas atividades.

Os desabastecimentos constantes no passado da empresa cliente, eram rebatidos com a formação de estoques de produtos de até um ano, para determinados itens estratégicos.

A administração destes estoques gerou estruturas especiais, com equipes dedicadas ao armazenamento e transporte dos materiais, áreas reservadas aos almoxarifados, e investimentos em equipamentos de custo elevado.

As elevações extremadas dos índices de inflação, das fases anteriores às medidas governamentais de contenção da espiral inflacionária, contribuíram em sobremaneira para a formação da cultura dos estoques elevados pela alta administração, mas com a estabilização recente a empresa se deu conta da impossibilidade de se manter estoques de qualquer tipo.

A cada troca de fornecedor, devido aos baixos níveis de qualidade apresentados, ou como estratégia para a obtenção de preços mais baixos, novos problemas de abastecimento e de qualidade eram sentidos, em decorrência das novas fontes de fornecimento ainda não dominarem os produtos entregues a cliente e seus processos, e também em decorrência da existência de estoques rejeitados pela cliente, mas com devolução não aceita pela quebra das relações ou ausência de parceria com a fornecedora.

As alterações a partir de 1980 e em especial do início da década de 90, quando as mudanças nos cenários comerciais sofreram maior intensificação, impuseram profundas reflexões a esta empresa, e uma das áreas de maior contestação foi justamente os setores englobados por Suprimentos e Materiais, que passaram a pertencer a uma única unidade denominada Logística.

Observou-se que os ganhos internos, após vários projetos de melhoria foram se exaurindo e os aperfeiçoamentos se tornaram cada vez mais difíceis de serem obtidos. Da mesma forma, os ganhos unilaterais oriundos do processo predatório de Compras, entraram em colapso, sendo contestados por fornecedores cada vez mais fortes e integrados. Mas a pressão do sentido das fornecedoras para a cliente foi menor do que a pressão sofrida por ela, cliente, originária dos seus consumidores. Como decorrência houve a propensão pela obtenção de vantagens competitivas pela racionalização das interfaces entre empresas, com conseqüências diretas no modelo de relacionamento que se passou a praticar com as fornecedoras.

Também o modelo de relacionamento da empresa com seus funcionários e com seus consumidores não mais surtia os resultados esperados, indicando para a alta administração que mudanças deveriam ser rapidamente implementadas na empresa para a sua manutenção e sobrevivência.

Estava se desenhando uma evolução do modelo da empresa Burocrática, para a Mercadológica, com maior ênfase no atingimento de ganhos, mesmo que oriundos de novas formas de negócio ou processos.

A atuação desta empresa em relação aos seus fornecedores ainda estava embasada em políticas exploratórias, onde o fornecedor era tratado de forma descartável. Entretanto algumas práticas de compras passaram a ser padronizadas,

como a efetuação sistemática das aquisições somente após três cotações, onde prevalecia a decisão da compra somente em relação aos preços ofertados.

As terceirizações começaram a surgir, inicialmente de forma tímida, e posteriormente de maneira mais intensa, ainda que existissem insucessos. Mesmo assim, apesar do afã pelas terceirizações, ainda hoje a empresa apresenta perfil acentuadamente verticalizado.

Houve também uma forte ênfase no desenvolvimento de novos produtos, que se originaram da reestruturação na visão do negócio praticada. Com isto tentou-se abrir novas possibilidades de negócios, e os produtos tiveram que se moldar a estas novas exigências estratégicas.

Outros fatores de aproximação ao modelo de empresa Mercadológica, que estão sendo praticados ainda hoje pela empresa em questão, é o trabalho moldado a orçamentos anuais, a introdução de sistemáticas de avaliação do desempenho dos fornecedores, e a "evolução" da inspeção com a utilização de planos amostrais para a avaliação dos fornecimentos.

As evoluções têm sido cada vez mais rápidas e a passagem desta empresa para o modelo de organização Comprometida, vem se desenhando muito mais velozmente do que foi a transição de Burocrática para Mercadológica. Alguns fatores externos têm acelerado estes acontecimentos, como a elevação da força das concorrentes, ou a exigência por parte de órgãos normativos, de homologações de produtos e até de certificação de Sistema da Qualidade contra as Normas ISO 9000.

A recente profissionalização da alta administração trouxe fortes influências para a cultura organizacional, em determinados pontos com características de contracultura. Entre outras coisas, pretendeu-se um realinhamento imediato de ações na direção de um perfil muito parecido com a empresa Empreendimento, todavia o que se observou foi a evolução para algo mais próximo ao modelo de empresa Comprometida mesmo.

Nos últimos dois anos a dinâmica de integração com os fornecedores evoluiu sensivelmente, havendo práticas de aproximação com estas fontes, através de políticas de qualificação e desenvolvimento de parceiros.

Auditorias de avaliação sistemáticas são realizadas in loco, nas empresas, seguidas por um forte trabalho de consultoria, para o fomento do crescimento de sua manufatura e qualidade.

Procura-se incentivar as empresas fornecedoras com proximidade geográfica da cliente, principalmente porque esta região possui um tímido perfil industrial.

A redução do número de firmas fornecedoras recentemente também passou a ser buscada, entretanto ainda não houve uma assimilação das vantagens latentes desta estratégia, especialmente para esta empresa.

A transição do modelo de empresa Mercadológica para Comprometida se faz notar mais facilmente pela maior integração de fornecimentos já implementada, na intensa substituição da inspeção pela qualidade assegurada, e pelo estabelecimento de programas conjuntos de melhoria da qualidade e redução de custos conjuntos. Contudo ainda existe uma mescla de ambos os modelos coexistindo atualmente.

Aspectos do modelo de administração japonesa, foram absorvidos em grande intensidade nos últimos anos, em razão da utilização de consultoria específica para a implantação do *Controle Total a Maneira Japonesa* (TQC), e também como resposta a um modismo ainda hoje imperante. A prática destes conceitos, mesmo que "tropicalizados"¹⁷ direcionou a empresa cliente a um perfil, que é a essência do modelo de empresa Comprometida de Merli.

Entretanto é importante ressaltar que a evolução da empresa em estudo dentro da sequência dos modelos propostos por Giorgio Merli, foi uma mera coincidência, pois a existência de um modelo não está necessariamente atrelada à ocorrência prévia de outro tipo de relação entre firmas. Clientes e fornecedores podem, ao longo do tempo virem a praticar relações mais conflitivas após a existência de parceria, somente pela troca de visão da alta administração, por exemplo.

4.4 - ANÁLISE DA EMPRESA EM RELAÇÃO À OBRA DE SOUZA, MAZZALI & BACIC

A obra destes autores (Souza, Mazzali & Bacic;1997) procura enfocar a visão das relações entre firmas sobre o aspecto das pequenas empresas, todavia as análises apresentadas por eles apresentam total aderência com a empresa em estudo neste trabalho.

Procurou-se circunscrever a análise ao segundo capítulo da obra daqueles autores, onde está presente uma sistematização dos dados da pesquisa sob dois aspectos: "de um lado, os motivadores das mudanças nas relações preexistentes e os fatores que levaram ao estabelecimento de novas relações, como o avanço da externalização e a opção por novas formas de ampliação dos canais de distribuição (como, por exemplo, as franquias); de outro, o entendimento dessas relações, que exige se considerarem dois momentos na sua formação e no seu desenvolvimento - a "engenharia" e a "gestão das relações", conteúdo central desta seção.

¹⁷ Adaptados à cultura nacional predominante.

4.4.1 - FATORES DE INFLUÊNCIA NA ESCOLHA DOS PARCEIROS

Com a perda de participação de mercado e a redução nos níveis de faturamento, ocorridos nos últimos anos, a empresa estudada neste capítulo voltou-se muito intensamente para algumas atividades, dentre as quais a função Aquisição, já que em um ambiente de restrições nas margens de lucro, os processos de compra assumem um grande potencial de ganho, via minimização de gastos e aporte de inovações através do aproveitamento do “know how” dos fornecedores.

Vislumbrou-se a partir de então a grande importância em se escolher corretamente as firmas com as quais seria mais vantajoso se manter relacionamentos de compra. Todavia, ocorreram transformações sensíveis nas visões praticadas pela alta administração e pelo comando dos setores responsáveis pela qualificação dos fornecedores desta empresa, sobre quais fatores deveriam ser analisados neste processo, e quais características dentre as apresentadas pelos parceiros deveriam ser valorizadas nesta seleção.

A partir dos “Fatores que influenciam a definição do conjunto de potenciais parceiros” propostos por Souza, Mazzali e Bacic (Souza, Mazzali & Bacic;1997:213), e listados a seguir, é que se fará um relato analítico da evolução observada neste aspecto, naquela empresa.

4.4.1.1 - NATUREZA DOS PROCESSOS PRODUTIVOS

Existe uma ampla possibilidade de fragmentação das fases de produção na empresa em estudo, devido basicamente, ao perfil e configuração de seus produtos, compostos por um elevado contingente de sistemas e subconjuntos, onde se agrupam cada um dos itens necessários.

Esta situação é explorada pela cliente de forma pouco planejada, quase intuitiva, através da formulação de castas de fornecimento, onde cada um dos fornecedores possui importância e influência condicionadas ao grau de dependência existente no sentido da empresa cliente para a fornecedora.

A hierarquização básica é feita pelo faturamento apresentado pelas fornecedoras, que estabelece dois grupos básicos, sendo que aproximadamente trinta firmas representam um primeiro grupo com algo em torno de 40% do valor pago às provedoras de materiais e de serviços, e as demais empresas compõem o segundo grupo.

Os prestadores de serviços como segurança, alimentação, assistência médica e outros, são excluídos nesta classificação, não sendo dispensado para eles qualquer tipo de cuidado especial, em um formato de relacionamento superficial e até mesmo descartável.

Em geral o tipo de produto fornecido acaba por estabelecer o faturamento dos fornecedores, sendo normal a existência de empresas multinacionais com baixo faturamento e empresas pequenas e pouco estruturadas com grandes volumes de vendas para a cliente.

É importante se observar que um maior faturamento não significa como regra maiores lucros, havendo vários fornecedores de itens estruturais de alto custo, com margem de lucro ínfima, enquanto outros que abastecem conjuntos ou sistemas mais elaborados, com margens muito superiores, a despeito das quantidades fornecidas.

Para as empresas do primeiro grupo atualmente existe um diferencial na atenção dispensada, na forma de visitas à planta do fornecedor, maior intercâmbio de informações e abertura de dados confidenciais, níveis mais intensos de cobranças por resultados, concentração da preferência em novos desenvolvimentos, priorização na realização de auditorias e consultorias.

Já para as firmas localizadas no segundo grupo, é feito um acompanhamento interno do seu desempenho em relação a qualidade (percentuais de rejeição) e pontualidade nas entregas, que são informados mensalmente e servem como orientação para a manutenção ou exclusão destes fornecedores; não havendo portanto outro tipo de ação que incremente sua integração com a cliente.

O perfil de intensa verticalização presente nesta firma tem impulsionado as fornecedoras a disputarem novos suprimentos para a cliente via terceirizações, entretanto algumas das externalizações de materiais foram feitas com parceiros não especialistas, que demonstraram reduzida competência para gerir seus novos fornecimentos, gerando problemas a médio e longo prazos.

Ainda como consequência da verticalização observada e do recente enfoque no processo de terceirização nesta empresa, seus fornecedores apresentam ainda hoje um estágio reduzido de integração por escalões, havendo um fluxo mínimo de fornecimentos entre fornecedores, antes da entrega do conjunto a cliente.

Nesta empresa observam-se situações de maior estabilidade para fornecedores que abastecem conjuntos previamente montados, onde além do puro fornecimento de matérias-primas agregam-se serviços de montagem, de projeto e mesmo de controle e abastecimento direto a Produção. Fornecedores de matérias-primas, têm sido sistematicamente direcionados a oferecer melhores condições comerciais ou foram simplesmente substituídos.

4.4.1.2 - MOMENTO DA ENTRADA DA EMPRESA NA INDÚSTRIA

Por ter ingressado muito precocemente na indústria onde atua, a empresa cliente enfrentou sérias dificuldades de provisionamento de materiais e serviços, sendo

este um fator ainda hoje de grande influência para, a compreensão de sua estrutura extremamente verticalizada.

O estabelecimento de uma bem montada estrutura interna de produção, com cobertura de variados equipamentos, induz os novos desenvolvimentos de produtos a reproduzirem os processos presentes internamente, para os quais há domínio das suas vantagens e limites, freando o aporte de novas tecnologias.

Empresas concorrentes que entraram nesta indústria mais recentemente têm apresentado algumas vantagens competitivas devido ao seu perfil menos verticalizado, com custos fixos muito inferiores ao da firma em questão. Além disso, estas empresas assumem como prática a cópia de características importantes dos produtos, como forma de reduzir custos de pesquisa e desenvolvimento e facilitar a reposição de itens aos consumidores, via mercados informais; o que não é possível para a empresa estudada devido ao seu perfil de precursora neste mercado lhe impor maiores compromissos com seus consumidores.

4.4.1.3 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E “CULTURA” DA EMPRESA-CLIENTE

Na empresa cliente observou-se claramente a ocorrência de uma flexibilização no trato com as fornecedoras, ou pelo menos uma maior abertura para a contestação das formas de relacionamento impostas a estes, na medida que a própria empresa cliente recebia em seu interior contra-culturas, trazidas com o recrutamento de pessoal especializado e com experiência anterior divergentes do padrão predominante.

Em determinados momentos a inserção de contra-culturas foi proposital, como estratégia para minar procedimentos cristalizados e paradigmas preponderantes.

Além do recrutamento de colaboradores, o incentivo ao treinamento externo de pessoas chave da organização também foi uma estratégia utilizada para a introdução de novos conhecimentos e quebra de paradigmas.

Um dos dogmas ainda preponderantes nesta empresa, é a preferência pela qualificação de empresas fornecedoras de pequeno porte, como forma de viabilizar uma relação dominante da parte da cliente.

A utilização de fornecedores de forma exploratória foi uma constante, desde o nascimento da empresa até três anos atrás, quando práticas de qualificação de fornecedores passaram a ser valorizadas, como alternativa para o baixo nível da qualidade dos insumos adquiridos junto aos provedores, e ao crescente desgaste nas relações com estes. Mas a adoção de relacionamentos mais cooperativos com fornecedores, ainda não se cristalizou como uma política para a obtenção de vantagens competitivas, não se firmando como um consenso a toda a organização.

4.4.1.4 - CARACTERÍSTICAS DOS FATORES QUE ORIGINARAM AS TRANSFORMAÇÕES

Neste aspecto, a empresa cliente não vinha recebendo, até recentemente, grandes pressões de seus clientes no sentido de obter grandes incrementos de melhorias; nem mesmo atua em um mercado onde a evolução tecnológica é uma condição extrema de sobrevivência, como no caso das indústrias eletrônica e de informática, o que certamente não vinha impondo maiores níveis de exigência.

Na medida em que as pressões foram se firmando como uma condição imutável, grandes avanços em qualidade e no desenvolvimento de novos produtos foram sendo sentidos. Paralelamente, como forma de se viabilizar desenvolvimentos sob condições muito rápidas, relacionamentos mais flexíveis com parceiros foram sendo adotados, nem tanto como estratégia, mas muito mais como medida natural de sobrevivência.

Atualmente, a introdução de relações mais abertas com os fornecedores está limitada a algumas firmas parceiras, posicionadas em um primeiro nível de importância.

4.4.1.5 - TIPO DAS ATIVIDADES ENGLOBADAS NAS INTER-RELAÇÕES

O fator preço, como componente de decisão da aquisição de um determinado produto ou serviço, ainda é extremamente valorizado na empresa cliente. Por esta razão, as primeiras incursões na tentativa de se viabilizar terceirizações ou subcontratações de itens foram fracassadas.

Posteriormente, como forma de se iniciar um processo de terceirização, sem riscos de desabastecimentos em casos de insucessos em itens produtivos, optou-se pela externalização de funções auxiliares (segurança, serviço odontológico, paisagismo, etc.). Somente após a ocorrência de insucessos nestes serviços, devido à contratação pelo "critério do mais barato" é que se permitiu flexibilizar os requisitos de aprovação, com a inclusão de condições como competência, experiência, etc.

Neste aspecto ainda existe uma distância da condição ideal de substituição do enfoque de preços, para o enfoque de custos.

4.4.2 - ASPECTOS DA "ENGENHARIA" DAS INTER-RELAÇÕES

O planejamento das inter-relações com as organizações fornecedoras na empresa cliente, via de regra, sempre assumiu ares de improvisação, valendo muito mais os aspectos intuitivos do que científicos.

A empresa cliente sempre se viu limitada a impor restrições à aquisição de itens de um determinado fornecedor que intencionasse descartar, em virtude do seu perfil de consumo possuir escalas muito menores do que, por exemplo as grandes montadoras; não esquecendo-se de que muitos fornecedores da empresa cliente são comuns às montadoras e vice e versa.

4.4.2.1 - IMPEDIMENTOS À EDIFICAÇÃO DAS INTER-RELAÇÕES

Em virtude do exposto no parágrafo anterior, historicamente a empresa cliente estabeleceu poucas restrições às formações dos relacionamentos com suas fornecedoras. Entretanto, recentemente como forma de recuperar atrasos em desenvolvimentos de relações mais harmoniosas, esta determinou algumas políticas de Suprimentos, as quais trazem no seu bojo, algumas restrições, a saber: valorização da aproximação geográfica, concentração do universo de fornecedores, reconhecimento às firmas com diferencial de flexibilidade, impedimento de qualificação de firmas com saúde financeira abalada, restrições a convivência com empresas com perfis de preços e condições de pagamento elevados, preferência por empresas que não atendem às concorrentes, valorização de firmas com qualificação ISO 9000, e de empresas com baixos índices de rejeição, etc.

4.4.2.2 - MECANISMOS QUE PODEM GARANTIR A ESTABILIDADE DAS RELAÇÕES

Na empresa estudada, são mínimos os mecanismos que podem garantir a estabilidade de um relacionamento com um fornecedor, em virtude do modelo de gestão de Suprimentos do tipo "conflitivo" ser preferido pela sua alta administração.

Entretanto as práticas já consagradas de diferenciação do nível do atendimento prestado pelo fornecedores, sempre garante a este condições mais favoráveis de atuação e conseqüente estabilidade de permanência no atendimento à firma cliente. Dentre estas práticas se pode destacar:

- superação dos padrões de qualidade esperados pela cliente,
- atendimento aos requisitos de prazos de entrega,
- resposta rápida às alterações de programação e flexibilidade nas entregas em pequenos lotes,
- disponibilização pelo fornecedor de inovações para os produtos e processos da cliente, etc.

O uso de contratos de fornecimento, como um mecanismo estabilizador das relações, também nesta empresa se mostrou pouco eficaz; tanto que após uma fase de utilização desenfreada nos últimos dois anos, encontra-se restrito a poucas situações isoladas, como a prestação de serviços de apoio, de baixa influência no negócio e com fácil substituição de provedor.

Na prática por mais que se procure salvaguardar ambas as posições, sempre um dos lados, em geral o lado da compradora, possui maior poder de imposição sobre o outro. Assim, mesmo em condições de vigência contratual ocorreram quebras do compromisso assumido, ao se identificar melhores opções de negócios com outras firmas.

A aproximadamente dois anos atrás, iniciou-se na empresa em questão a utilização de um programa de desenvolvimento de fornecedores, onde a disponibilização de dados sobre desempenhos, o estabelecimento de metas conjuntas de melhoria, e a adoção de sistemáticas de ações corretivas e preventivas, vem impulsionando estes provedores, que gradualmente têm demonstrado melhores resultados. Neste projeto a realização de auditorias de Sistema da Qualidade, e a disponibilização de consultoria para a introdução das ações corretivas, foram ferramentas de vital importância, com resultados comprovados.

Neste período também foi estruturado um setor específico para a qualificação de novos fornecedores e para o desenvolvimento daqueles já incorporados à rotina de aquisição de materiais. Foi justamente este departamento que geriu o programa de desenvolvimento de fornecedores citado, incrementando reduções constantes e expressivas de custos de materiais, pelo desenvolvimento de fontes alternativas de suprimento, ou pela viabilização de melhorias junto aos fornecedores.

Ações de aproximação das empresas clientes com suas fornecedoras, como as que foram adotadas na firma estudada, trazem ganhos à própria cliente, na medida em que menores níveis de desperdícios dos fornecedores com rejeição, retrabalhos, horas extras, reprogramações, etc., melhoram a qualidade e reduzem os custos dos produtos das fornecedoras, agregando mais competitividade e valor aos produtos da cliente.

Na empresa em questão o processo de desenvolvimento dos fornecedores, foi recentemente implementado, e seus resultados ainda estão restritos a algumas poucas empresas; todavia ficou patente que estes acontecem mais intensamente naquelas firmas fornecedoras onde houve uma atuação da cliente mais intensa e científica.

A viabilização de capital por parte da cliente, para o financiamento de operações das fornecedoras foi uma estratégia pouco utilizada pela firma em estudo, em virtude da inexistência de recursos observada nos últimos anos, em virtude do acirramento da concorrência e da retração das vendas e do seu faturamento.

4.4.2.3 - PROCESSO DE SELEÇÃO E DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

A firma em estudo conheceu um crescimento muito significativo neste aspecto nos últimos anos, pois anteriormente tanto a escolha de um fornecedor, como o acompanhamento do seu desempenho eram superficiais.

A adoção de uma firma como fornecedora era feita sem critérios ou regras de conduta, que orientassem os executores a não cometerem injustiças e a ter maior precisão nas suas decisões. Na ausência de critérios, e já que a empresa ainda não possuía um histórico de fornecimento, a decisão era tomada exclusivamente em relação ao preço orçado, o que incentivava a prática do fornecedor de reduzir a qualidade para diminuir o preço dos artigos fornecidos.

Quando se objetivava fazer uma avaliação mais detalhada do potencial do candidato a fornecedor, esta análise era feita intuitivamente, com extrema informalidade e sem registros adequados.

A avaliação do desempenho do fornecedor, após sua qualificação inicial, era desprovida de dados pela ausência de estatísticas detalhadas. Decisões de punições ou de desqualificações eram tomadas emocionalmente, baseadas em fatos isolados e não em tendências de resultados, muitas vezes de forma injusta.

A forma descartável de se tratar os fornecedores, era acompanhada por exigências internas de qualificações constantes e muito ágeis, para dar conta da “reposição” de novos fornecedores.

Com a estruturação do processo de qualificação de fornecedores, padrões escritos foram criados, o pessoal de execução destas atividades foi treinado na aplicação destes conceitos, foram criadas pontuações e índices mínimos de atendimento, entre outras ações.

A qualificação de fornecedores passou a seguir a seguinte sequência “macro”:

- identificação de empresas candidatas a fornecer,
- avaliação da sua saúde financeira,
- auditoria “in loco” do seu Sistema da Qualidade, e da sua estrutura produtiva,
- avaliação preliminar de produto,
- avaliação posterior de produto,
- negociação de condições comerciais e de fornecimento.

O acompanhamento do desempenho de cada um dos fornecedores passou a ser acompanhado estatisticamente, e todo o tipo de ocorrência indesejável, possui agora registro de ocorrência com identificação de causas e planos de ações corretivas.

Existem critérios intermediários de correção e repreensão das falhas cometidas pelos fornecedores, antes da simples desqualificação. A desqualificação ainda é permitida, entretanto quando se chega a utilizá-la existe a tranquilidade de que as outras possibilidades de ajuste do fornecedor já foram tentadas.

Neste aspecto, um parênteses pode ser aberto para uma observação sobre a utilização de índices de desempenho. No quesito qualidade intrínseca, a prática usual é se utilizar o percentual de rejeição ou o PPM (partes por milhão), onde se divide o total rejeitado pelo total fornecido. Este formato acaba por priorizar ações de melhoria em itens com índices maiores, mas que muitas vezes podem ser pouco representativos, como por exemplo na rejeição de uma peça em um total de duas fornecidas (índice de 50% de rejeição).

Uma alternativa utilizada com sucesso na empresa estudada foi a formação de índices "financeiros", onde a rejeição é representada pelo valor que o lote rejeitado significaria, em reais, em uma compra normal. Este tipo de artifício contribui sensivelmente na mobilização de fornecedores, do pessoal operacional e principalmente dos níveis superiores da organização; haja visto que causa maior impacto se afirmar que "rejeitamos R\$ 100.000,00", do que "rejeitamos 37%".

Atualmente, nesta empresa a medida de desempenho de seus fornecedores é feita pela composição de índices indicativos das variações de qualidade, preços e pontualidade nas entregas. A estes fatores outros índices deverão se juntar, para uma maior representatividade dos rendimentos aferidos, dentre os quais um índice que meça o incremento em inovações disponibilizado por cada fornecedor.

4.4.3 - GESTÃO DAS RELAÇÕES

Conforme já foi afirmado, a relação predominante na empresa em estudo ainda apresenta um formato de adversidade para com os fornecedores. Por muito tempo a estratégia utilizada era a da imposição de pressões constantes sobre os provedores, os quais procuravam se defender reivindicando benefícios, sempre que a situação lhes favorecessem.

Recentemente, com a mudança das pessoas envolvidas com o processo de Qualificação e Aquisição, uma nova política com características cooperativas vem sendo tentada para os Suprimentos; de onde destacam-se uma forte visão Logística para o fluxo de materiais, e um incremento de ações de desenvolvimento das fontes fornecedoras. Estas mudanças apresentaram resultados significativos, todavia ainda

hoje há facções mais conservadoras, localizadas na média e alta administração, que defendem atividades de perfil predatório para com os fornecedores.

Desta forma, a elaboração de uma verdadeira teia de fornecimento encontra-se em fase inicial de implementação, mas já despontam algumas ações integradas de fornecimento como a substituição do abastecimento de itens em separado, pelo fornecimento em kits, que agregam montagens preliminares sendo executadas pelos fornecedores em suas plantas ou mesmo em locais internos da firma cliente, cedidos pela mesma, para a montagem final junto às suas linhas de produção.

A montagem destes kits envolveu reordenações nas seqüências de produção, existindo o deslocamento de firmas anteriormente atuantes como fornecedoras para a condição de subfornecimento; ou seja, passaram a ser fornecedoras das fornecedoras da empresa cliente.

Estas mudanças tiveram impacto considerável na dinâmica de fornecimento desta empresa, havendo o início de abastecimentos “just in time” destes kits pelos fornecedores.

Paralelamente houve o investimento em um software específico para o controle de gestão, planejamento de materiais e levantamento de custos, de caráter exclusivamente interno à organização cliente, mas já como um suporte à utilização de um sistema de Intercâmbio Eletrônico Dados (EDI).

A aproximação com fornecedores passou pela estratificação destes em castas ou grupos, de forma mais intuitiva do que planejada. Aquelas firmas que abasteciam matérias-primas vitais, ou que historicamente apresentavam grandes faturamentos, receberam maior nível de atenção, sendo priorizadas na realização de auditorias e consultorias de desenvolvimento. Contudo isto não representou a disponibilização de recursos ou de linhas de financiamentos preferenciais, em virtude da empresa cliente não possuir política neste sentido e por ter passado por dificuldades financeiras nestes últimos anos.

Também como elemento de integração, foram estabelecidos cronogramas de realização de reuniões com os fornecedores principais, com freqüências semanais e mensais, alimentadas por amplo levantamento estatístico de dados sobre os desempenhos, para o balanço dos resultados e planejamento conjunto das ações de melhoria. Estas reuniões se dirigiam tanto ao primeiro nível hierárquico das firmas fornecedoras, como para o nível operacional.

Como base à introdução desta estratégia de aproximação, houve a tentativa de redução do número de fornecedores de itens produtivos, que apresentou resultados apenas parciais em virtude da imposição de alguns setores do primeiro escalão da empresa, da manutenção de várias fontes simultâneas de fornecimentos, para continuidade da política de adversidade para com os fornecedores.

Mesmo assim, a maior aproximação com os principais fornecedores, abriu caminhos formais e informais para a indicação de sugestões de melhorias por parte das mesmas, com influência direta no clima motivacional das relações entre firmas. Como resultado, já ao fim do primeiro ano de sua implementação, este projeto resultou em diminuições reais no custo dos materiais, na ordem de 2%; e redução dos valores rejeitados de 10 %.

Outro fator de impacto considerável foi a redução nos volumes de estoques da empresa cliente, resultante principalmente da formação de estoques dos fornecedores em consignação no interior de sua própria planta; que proporcionou vantagens relativas à maior disponibilidade dos itens, garantias de fornecimentos aos provedores, otimização de fretes e entregas, e etc.

No caso da empresa cliente em estudo, a rotina da realização de inspeções de qualidade, em especial de inspeções de recebimento, deve ser entendida dentro do contexto em que esta firma está inserida. Na mesma forma em que fornecimentos "Just in Time" exigem qualidade assegurada para o seu perfeito desenrolar, a prática continuada dos últimos anos desta empresa, de impor pressões e instabilidades para os seus provedores, valorizando a decisão da compra exclusivamente pelo preço, restringiu a qualidade ofertada por estes fornecedores a patamares insatisfatórios, gerando cada vez mais a necessidade da inspeção. Por mais que se tentasse estabelecer especificações técnicas, estas eram insistentemente burladas pelos fornecedores, na intenção de superarem as ofertas de um concorrente que numa ocasião anterior havia procedido da mesma forma.

Coube à empresa em estudo romper com esta situação, através de ações mais cooperativas e diretas "na casa" do fornecedor. Foram realizadas auditorias de Sistema da Qualidade, para a identificação preliminar de causas prováveis de falhas nos atendimentos (rejeições, atrasos, etc.), estabelecendo-se metas de melhoria. O descaso no atendimento a estas metas significou, em algumas ocasiões a exclusão da firma fornecedora, todavia o enfoque sempre foi o da recuperação do provedor. Mas a maior parte das empresas auditadas respondeu prontamente às solicitações, o que resultou em uma minimização nos níveis de inspeção de recebimento praticados.

A partir de uma cronograma de ações, fica ainda mais fácil se administrar o fornecedor, passando a ser mais importante sua curva de evolução do que seu desempenho "puntual". Esta dinâmica de avaliações, seguida de consultorias para a sugestão de ações corretivas e da conquista de benefícios conjuntos é um fator altamente integrador, por aproximar as organizações envolvidas e estabelecer um vínculo afetivo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não há nada mais concreto nos dias de hoje do que a realidade das mudanças. O mundo ficou menor em virtude dos avanços nas comunicações e na informatização; os países estão se aglutinando em blocos econômicos e mercados locais passam a ficar sensíveis às transformações ocorridas no outro lado do globo.

A despeito das barreiras comerciais e tecnológicas, os mercados estão se abrindo, revelando cada vez mais um maior contingente de consumidores, ávidos por algo melhor a cada dia, mais barato a cada momento, mais próximo a cada minuto.

Nunca a pergunta "para que existimos?" ecoou tão profundamente nas empresas como agora. Estruturas produtivas inteiras, construídas ao longo de anos, deixam de ter serventia num piscar de olhos.

As organizações começam a compreender que a satisfação dos consumidores não tem limites e não é mais possível de ser atingida individualmente.

Nenhum produto poderá atender às expectativas de um cliente, se tiver sido produzido com materiais imperfeitos ou não apropriados.

Não há mais como se esquivar de um descaso com os insumos somente pela posse de um bom processo de manufatura; pois por melhor que ele seja jamais será capaz de consertar, sem danos ou custos, as imperfeições herdadas de algo anterior.

Não existe mais como se manter fechado na própria empresa, separando peças boas de peças imperfeitas, para se produzir algo com qualidade. Os clientes não aceitam mais estes custos; as empresas não suportam mais estas despesas, e a sociedade não possui mais estes recursos em condições de serem perdidos.

A abertura na direção dos fornecedores não é mais uma opção, é uma necessidade, devendo ser enxergada como uma estratégia para se obter maiores ganhos, e não como uma postura fraca, de piedade frente aos contratados.

As firmas que não estiverem se posicionando como um organismo vivo, repleto de células, com individualidade própria, mas totalmente integradas umas às outras, estão fadadas ao fracasso.

Boa parte das organizações já percebeu isso e está atuando junto com seus fornecedores.

O legado do Japão neste sentido é muito importante, na medida em que, arquitetou um formato para que as interfaces clientes-fornecedores acontecessem, sem perdas de energia: o Keiretsu.

Na medida em que, no mundo todo, cresce o nível de importância do tratamento da interface com as fornecedoras, alternativas estão sendo procuradas para o estabelecimento de diferenciais frente a concorrência. Neste aspecto nos últimos anos tomaram impulso considerável as práticas de subcontratação e externalização de itens.

As terceirizações, como se convencionou chamar no Brasil, foram assumidas por muitas firmas como resposta a um modismo, havendo inúmeros casos de retrocesso.

Uma das condições principais para estes insucessos foi a comparação pura entre os custos internos e os preços de compra, que impeliam o processo de terceirização à empresas não especialistas na atividade em questão.

Inibiram-se análises sobre o potencial de se agregar valor ao produto, que possui um especialista, bem como a influência de outros aspectos estratégicos na tomada de decisão.

A problemática das terceirizações, pode ser elucidada pela comparação com um balão de gás para transporte de passageiros.

Em uma primeira situação ocorre o planejamento do voo, o qual é precedido pela definição do local para onde se deseja ir, e conseqüentemente são escolhidos os equipamentos estritamente necessários e suficientes para se atingir aquele objetivo. Nestes termos, as chances de sucesso são elevadas, assim como um processo de terceirização, precedido de uma análise sobre qual será o negócio que a organização atacará, quais serão os mercados e os recursos necessários, enfim quais as metas pretendidas.

Noutra situação, o local para onde o balão deverá ir, assim como o que se fará quando lá se chegar, não estão definidos, havendo insuficiência de provisões para que o alvo final seja alcançado, devido ao planejamento insatisfatório. Nesta hipótese, a cada ameaça de queda do balão, os passageiros são obrigados a lançar fora equipamentos importantes, mas não urgentes; assim como em uma empresa sem o devido planejamento do que é estratégico se terceirizar, ou se manter internamente, em que produtos são externados em situações de emergência, apesar de ser importante sua permanência na companhia.

Contudo se a necessidade da integração com as fontes fornecedoras de produtos e serviços¹⁸ vem se desenhando como um consenso, não se pode afirmar o mesmo para a forma de fazê-lo. O Keiretsu é uma alternativa muito particular daquele país, e a sua simples transposição para outro ambiente, sem prévio acultramento, seria muito arriscada.

¹⁸ Como serviços também se incluem os processos de distribuição, assistência técnica, etc.

Cabe portanto, às empresas ocidentais, e em particular às brasileiras, fazerem o mesmo, integrando-se com seus fornecedores dentro de suas próprias peculiaridades e de todo o mercado onde estão inseridas.

A integração entre firmas no ocidente, vem sendo uma das mais poderosas estratégias de geração de vantagens competitivas sobre a concorrência, em virtude do potencial de ganho que se encontra embutido no mar de desperdícios que ainda caracterizam esta relação.

Mas se a integração com as firmas fornecedoras é uma necessidade premente, como possibilitá-la dentro de padrões de relacionamento conflitivos e exploratórios?

Por conseguinte, torna-se claro que a viabilização das conexões entre firmas, na intensidade como vêm sendo requeridas na formação de diferencial competitivo, só é possível dentro de um padrão cooperativo de relacionamento.

Muitas empresas, em especial as montadoras de automóveis, já se aperceberam dessa realidade, e vêm destinando recursos valiosos para a formação e o desenvolvimento de seus fornecedores. Mas isto só não basta, sendo preciso a quebra de práticas predatórias e o estabelecimento de relações duradouras com estas empresas; e esta iniciativa cabe única e exclusivamente à organização cliente.

O estabelecimento de determinadas garantias de fornecimento para os fornecedores, trás consigo a tranquilidade necessária para que ocorram investimentos e para que estes possam assumir riscos.

Estes procedimentos mais abertos, não devem ser confundidos com um afrouxamento da pressão exercida sobre os fornecedores, pois a relação contratante-contratado sempre será assimétrica e favorável ao cliente. Ocorre apenas que as pressões são direcionadas abertamente para o fornecedor, como metas de melhoria que se não atingidas a médio e longo prazos, aí sim o fornecedor sofrerá sanções; mas com a disponibilização de recursos para o atendimento das metas.

A questão do tempo disponível é de vital importância neste aspecto. É uma prática corriqueira no Brasil, a imposição da obtenção de resultados positivos a curtíssimo prazo, como condição *sine qua non* para a permanência dos administradores profissionais da empresa. Desta forma ações de estruturação e embasamento da organização, com resultados a longo prazo, são descartadas em função de estratégias imediatistas, o que se reflete diretamente na adoção das políticas para Compras e para os fornecedores. Na empresa do estudo de caso, esta situação é uma realidade extremamente marcante, que perdura desde o seu processo de profissionalização da alta administração, há alguns anos atrás.

Não raramente, empresas que conseguiram sucesso em seus mercados, estabeleceram políticas de longo prazo, para seus negócios.

O número de fornecedores adotados para o atendimento a cada item, representa uma etapa importante na definição da estratégia a se adotar no trato com os fornecedores.

A redução extrema da quantidade de fornecedores ativos é um consenso atualmente, e apesar de seu caráter preventivo, a adoção de dois provedores para cada item entregue, na prática é quase inviável.

Muitos componentes são adquiridos em pequenas quantidades, inviabilizando tanto para a cliente, quanto para os fornecedores as divisões nos lotes. A alternância de entregas entre as fontes também causa sérios problemas, em decorrência da descontinuidade dos aprovisionamentos de cada fornecedor.

Para os Itens com maiores volumes de entregas, recaem as desvantagens e custos advindos da variabilidade dos materiais. Também neste caso o duplo fornecimento envolve a manutenção, pela empresa cliente, de estrutura específica para o projeto e o desenvolvimento dos materiais, já que se reduzem as possibilidades de um fornecedor assumir estes custos.

Outra conclusão importante que se pode destacar, é a necessidade do estabelecimento de um modelo operacional para o processo de integração com as empresas fornecedoras.

O estabelecimento de grupos de fornecedores, classificados pela importância estratégica dos itens fornecidos, bem como pelo faturamento apresentado, proximidade geográfica e nível de afinidade com os valores da cliente, indica quais fornecedores deverão receber qual tipo de tratamento por parte da contratante. As relações praticadas variam de muito integradas e participativas até sem integração nenhuma, para casos em que se é obrigado a conviver com determinado fornecedor, ou quando estrategicamente, por questões de insuficiência do mercado, for interessante a compra do produto ao menor preço possível.

Esta estratégia situacional, engloba as vantagens de cada um dos sistemas de relacionamento com os abastecedores; contudo, a classificação em castas deve assumir um caráter temporário, em virtude das características dinâmicas das empresas e dos mercados, e principalmente pela necessidade de se alavancar os fornecedores para grupos superiores nesta classificação, de maior importância.

A elaboração exaustiva de uma estratégia como esta, deve ser o início da atuação integrada com os fornecedores, em qualquer tipo de manufatura industrial.

BIBLIOGRAFIA

Bassi, E. (1997) Globalização de Negócios: Construindo Estratégia Competitivas. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1997.

Calandro, M.L. (1995) Tendências atuais nas relações interfirmas: um estudo em empresas de autopeças do Rio Grande do Sul e de São Paulo. Campinas: Unicamp (Tese de Doutorado).

Campos, V.F. (1992) Controle da Qualidade Total (no Estilo Japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

Coriat, B. (1994) Pensar pelo Averso: O Modelo Japonês de Trabalho e Organização. Rio de Janeiro: Revan: UFRJ, 1994.

Costa, R.F. Avaliando Compras. São Paulo: DFC

Deming, W.E. (1982) Qualidade: A Revolução da Administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

Dias, M. & Costa, R. F. Manual do Comprador. São Paulo: DFC.

Dias, M.A.P. (1985) Administração de Materiais: Resumo da Teoria, Questões de Revisão, Exercícios, Estudo de Casos. São Paulo: Atlas, 1993.

Ishikawa, K. (1985) Controle de Qualidade Total: À Maneira Japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

Juran, J.M. & Gryna, F.M. (1988) Controle da Qualidade - Ciclo dos Produtos: Do Projeto à Produção Handbook - Vol. III. São Paulo: Makron Books, 1992.

Juran, J.M. (1989) Juran na Liderança pela Qualidade: Um Guia para Executivos. São Paulo: Pioneira Novos Ubrais, 1990.

Merli, G. (1990) Comakership: A Nova Estratégia para os Suprimentos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

Morita, A. (1986) Made in Japan: Akio Morita e a Sony. São Paulo: Livraria Cultura Editora, 1986.

Ohno, T. (1988) O Sistema Toyota de Produção: Além da Produção em Larga Escala. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

- Piore, M.J. & Sabel, C.F. (1984) *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Books.
- Poirier, C.C. & Reiter, S.E. (1996) *Otimizando sua Rede de Negócios: Como Desenvolver uma Poderosa Rede entre Fornecedores, Fabricantes, Distribuidores e Varejistas*. São Paulo: Futura, 1997.
- Porter, M.E. (1980) *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- Porter, M.E. (1990) *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- Queiroz, C.A.R.S. (1992) *Manual de Terceirização: Onde Podemos Errar no Desenvolvimento e na Implantação dos Projetos e quais são os Caminhos do Sucesso*. São Paulo: STS, 1992.
- Souza, M.C.A.F. & Bacic, M.J. (-) *Rede de Empresas como Espaço para o Desenvolvimento da Cooperação entre a Grande Empresa e suas Pequenas Fornecedoras: um Estudo de Caso*.
- Souza, M.C.A.F. & Mazzali, L. & Bacic, M.J. (1997) *Ensaio FEE: Relações de Cooperação com as Grandes Empresas: Oportunidades e Limites para o Desenvolvimento de Pequenas e Médias Empresas - Reflexões para o Caso do Brasil*. Porto Alegre: A Fundação, 1997.
- Souza, M.C.A.F. (1994) *Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial*. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.
- Subramanian, S.K. (1987) *Technological forecasting and social change*. Elsevier Science Publishing Co., Inc.
- Tavares, M.C.; Torres Filho, E.T. & Burlamaqui, L. (1991) *Japão: Um Caso Exemplar de Capitalismo Organizado*. Brasília, IPEA/CEPAL, 1991.
- Womack, J.P. & Jones, D.T. & Roos, D. (1992) *A Máquina que Mudou o Mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- Wood, S. (1993). *Toyotismo e/ou japanização ?* In. Hirata, H.S. (org.). *Sobre o "modelo japonês"*. São Paulo: EDUSP.

RELAÇÃO DE FIGURAS

Figura 1:	Tendências nas relações com os fornecedores.	2
Figura 2:	Vantagens e desvantagens de se trabalhar com mais de um fornecedor simultaneamente.	5
Figura 3:	Modelo de cadeia de abastecimento.	12
Figura 4:	Funções e regras para utilização do Kanban.	43
Figura 5:	Estratégia da organização empresarial: as quatro alternativas.	49
Figura 6:	Componentes da Qualidade Total.	66
Figura 7:	Evolução da integração com fornecedores e clientes na empresa japonesa.	76
Figura 8:	Evolução da integração com fornecedores e clientes na empresa ocidental.	76