



Este documento faz parte do web site da Correa & Associados
This document is part of Correa & Associados' web site

**Corrêa & Associados Estratégia de Manufatura e
Serviços**

R. da Consolação, 3367 – cj. 11 – São Paulo – SP – Brasil
CEP: 01416-001 – Tel./Fax: 55-11-3088-3291

Este e outros documentos associados ao tema estão disponíveis em:
This and other related documents are available at:

<http://www.correa.com.br>

Uma análise parcial da rede de suprimentos da indústria automobilística brasileira¹.

Núvia Gisela Martes de Miranda & Henrique Luiz Corrêa
Universidade de São Paulo & EAESP Fundação Getulio Vargas

Introdução

Diferentes e numerosos estudos têm sido feitos, tendo como objeto o sistema de produção da indústria automobilística, as relações industriais e as razões pelas quais um determinado país ou empresa específica tem ou não sucesso competitivo (Williams et al., 1987 apud Law, 1991). As diversas pesquisas, por diferentes que sejam seus métodos e conclusões, invariavelmente, sinalizam para o fato de que as empresas pertencentes a esta indústria têm operado num ambiente crescentemente competitivo. Para responder às pressões competitivas e às exigências do mercado consumidor, as empresas estão adotando mudanças em nível organizacional, passando a reanalisar suas atividades e a estabelecer novas práticas tais como a focalização, a globalização e um novo padrão de relacionamento com os seus, agora chamados, parceiros comerciais - fornecedores e clientes (Law, 1991).

Jones (1990) indica que devido às novas tendências (globalização, focalização, parcerias) as empresas estão passando a analisar com maior cuidado a dinâmica e complexidade das redes e cadeias dentro das quais elas operam, já que nenhuma empresa atua em isolamento: todas têm fornecedores e clientes, de uma forma ou de outra. Existe e é crescente, então, a necessidade de uma melhor compreensão do funcionamento das cadeias de suprimentos, tendo como grande objetivo o atingimento de níveis de serviço e produtos mais competitivos junto ao cliente final. Surge assim, o reconhecimento da importância do conceito de administração da rede de suprimentos. Segundo este conceito, as empresas devem passar a pensar e atuar em função da rede total de suprimentos em que atuam. Do desempenho da rede e não de empresas isoladas (os nós da rede) depende o desempenho, em termos de atendimento à necessidade do cliente final e sua disposição, presente e futura, de comprar. É crucial, portanto, que cada empresa pertencente à rede compreenda seu papel e seu poder de contribuição para o desempenho da rede como um todo, assim como também compreenda o papel dos seus parceiros para que se possa eventualmente buscar induzir nestes um comportamento desejado, para que estes cumpram melhor seu papel na rede.

Embora a indústria automobilística mundial tenha sido objeto de diversas pesquisas de porte (e.g. Womack et al., 1990) tentando entender diferenças de desempenho e assim descobrir quais as atitudes, em relação a rede de suprimentos, que melhor contribuem para esta diferenciação, pouco tem sido desenvolvido em relação a esta visão de rede total, ou no sentido de indicar qual o relacionamento mais adequado entre empresas, na indústria automobilística brasileira. Este é um tema da maior relevância para o momento atual da economia brasileira, que hoje luta para tornar-se competitiva em escala mundial. Tendo como referência o anterior, surgiu o interesse de desenvolver a presente pesquisa, exploratória em sua natureza, que teve a duração de dois anos, junto a um segmento específico da indústria automobilística brasileira.

1 Artigo publicado Na Revista de Administração da USP Vol 31 / No. 1 Jan/Mar 1996.

Objetivo da pesquisa

O trabalho desenvolvido analisa o papel das empresas pertencentes a uma parte específica da rede de suprimentos da indústria automobilística brasileira. A intenção é explorar que papel têm hoje os ditos elos fortes² (representados pelos fornecedores de sub-montagens e pelos grandes fornecedores de matéria prima, geralmente empresas de porte maior), e os ditos elos fracos (no caso, os fornecedores de componentes para os fornecedores de sub-montagens, freqüentemente empresas de porte menor) no processo de gestão da rede de suprimentos. A exploração dos possíveis diferentes papéis exercidos pelos elos fortes tem por objetivos identificar o potencial destes como indutores de atitudes nos elos mais fracos. De fato, se a gestão da rede de suprimentos como um todo é o que deve ser buscada, nos casos em que não há uma ascendência hierárquica ou proprietária sobre todos os elos da rede, é plausível admitir que os nós mais fortes, com maior poder de barganha, sejam mais capazes de induzir mudanças de atitude nos nós mais fracos que o contrário. Em outras palavras, segundo esta idéia, a iniciativa de gestão da rede de suprimentos deveria supostamente partir dos nós mais poderosos da rede. Mas estes exercem este papel hoje? Se sim, de que forma o fazem? Consideram que deveriam exercer este papel? Estas são algumas perguntas que o trabalho de campo contempla.

Breve revisão bibliográfica

Macbeth (1987), Houliham (1988), Dilworth (1992) e Slack (1993) concordam que empresas líderes se valem de diferentes métodos para melhorar sua competitividade. Neste sentido, uma característica importante é o fato de a empresa reconhecer que ela é parte de uma rede de suprimentos da qual fazem parte seus clientes, os clientes de seu clientes (e assim por diante), seus fornecedores, os fornecedores de seus fornecedores (e assim por diante) e estar conscientes da interdependência das operações de todos eles.

A administração da rede de suprimentos é definida, por Jones (1990), como sendo a administração do fluxo de bens e serviços valorizados pelo cliente final, desde a fonte da matéria prima até que o produto está efetivamente nas mãos do consumidor final (este fluxo de bens e serviços pode atravessar diversas fronteiras, que podem ser, entre departamentos (dentro da empresa), entre empresas ou mesmo entre regiões e países).

Slack (1993) classifica a rede de suprimentos em três níveis. A rede total, a rede imediata de relações cliente-fornecedor e finalmente, a rede interna, com fluxo de informações e materiais entre departamentos, células ou setores de operação. Veja a figura 1.

A rede de suprimentos total

Com a administração da rede total surgem alguns benefícios apontados por Jones (1990) e Slack (1993):

Foco no serviço ao cliente final: devido aos fornecedores, nas redes de suprimentos, trabalharem tradicionalmente baseados em pedidos e previsões apenas de seu cliente imediato (não necessariamente o usuário final), podem ocorrer desvios significativos quanto ao desempenho da rede, do ponto de vista do cliente final, causados, por exemplo, por políticas

² Neste estudo a denominação “elos fortes e fracos” refere-se ao poder de barganha, em porcentagem das compras/vendas de um nó com relação ao outro. Por exemplo, se um cliente compra uma porcentagem alta do faturamento de um fornecedor, mas o fornecedor não representa uma porcentagem alta das compras do cliente, o cliente é o nó forte do elo.

de estocagem e estratégias locais que visem otimizações na operação de nós e não otimizações globais da rede, com evidente efeito negativo para a competitividade sustentada da rede total. É necessário não esquecer que a soma dos ótimos das partes não pode superar o ótimo do todo.

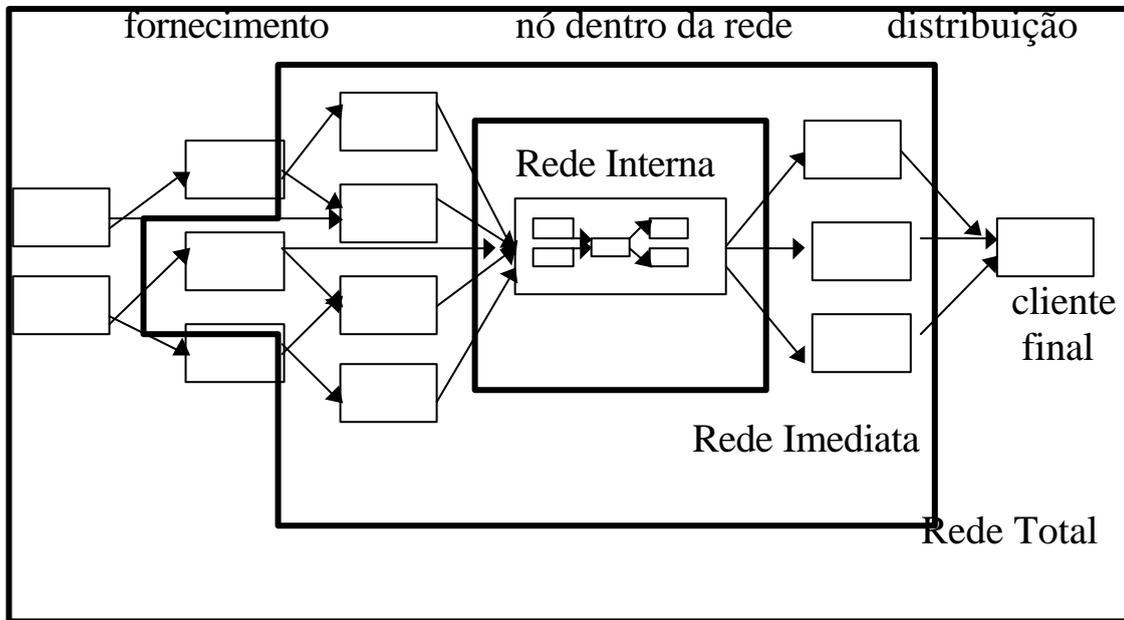


Figura 1 - Redes de suprimento interna, imediata e total
(adaptado de Slack, 1993)

A análise da rede interna de fornecimentos (entre departamentos ou setores da empresa) foge ao escopo desta pesquisa.

Identificação dos participantes-chave: na procura de um melhor entendimento da rede como um todo é possível identificar e examinar aqueles nós da rede que melhor contribuem para proporcionar ao cliente final o aspecto de serviço que ele valoriza, assim como localizar possíveis elos que, não cumprindo seu papel adequadamente, prejudicam o desempenho geral da rede. Esta identificação pode permitir divisar meios e métodos para se, induzindo atitude nos elos através de formas variadas, alterar o nível de contribuição destes para o desempenho global da rede.

A rede de suprimentos imediata

De todos os elos consumidor/fornecedor em uma rede de suprimentos, os mais importantes para a maioria das empresas são aqueles com seus próprios fornecedores e clientes imediatos. Não adianta um perfeito entendimento da rede total se os elos imediatos são negligenciados. De fato, a vantagem do conhecimento de como a rede global opera é administrar mais efetivamente os elos imediatos (Slack, 1993).

Nas palavras de Shapiro (1985) apud Macbeth (1987), reportando sobre pesquisa realizada entre empresas líderes, 'as firmas [pesquisadas]... que foram mais efetivas o foram por causa de sua habilidade para ganhar vantagem competitiva baseadas no estabelecimento estratégico de importantes

relações com fornecedores... relações que possibilitam suas empresas, de uma forma fundamental, a competir efetivamente'.

Para Speckman (1988) as práticas de fornecimento mudam lentamente, por causa dos clientes, em geral, terem relutância em mudar atitudes e percepções estabelecidas. Harmon (1994) aponta que os benefícios da parceria com fornecedores são imensos; no entanto, na maioria das empresas, o relacionamento entre cliente e fornecedor parece estar longe da confiança mútua. Este autor indica que, na verdade, na maioria das vezes o programa com fornecedores limita-se a qualificar e avaliar ao fornecedor, através do resultado ou desempenho em critérios estabelecidos (através de "checklist"). Segundo Merli (1994), uma nova lógica na gestão de fornecedores, o comakership, entendido como uma evolução das relações cliente-fornecedor é hoje considerado um fator prioritário na estratégia industrial. Merli (1994) focaliza sua análise exclusivamente nas relações com os fornecedores da rede imediata, mas chama a atenção para a importância estratégica da gestão de suprimentos. O autor menciona como principais componentes deste novo tipo de relacionamento: o gerenciamento comum nos procedimentos de negócios, a avaliação estratégica e tecnológica dos fornecedores, o co-design de produto e processo, parceria nos negócios com os fornecedores mais importantes, ampliação dos fornecimentos sincronizados e os sistemas de garantia de qualidade globais.

A gestão da rede imediata na indústria automobilística

Lamming (1993) indica que na indústria automobilística as mudanças técnicas, vinculadas às mudanças de mercado e inovações tecnológicas ou científicas estão representando para os fabricantes de veículo uma abundância de oportunidades quanto a variedade e lançamentos de produtos, mas dos quais eles não podem tratar sozinhos. Como consequência disto, os fornecedores estão enfrentando demandas por parte de seus clientes para representar novos papéis, que variam do processamento parcial de itens até o projeto, produção e montagem de subconjuntos. Portanto, nestas circunstâncias o autor considera que o posicionamento de sucesso depende da natureza do relacionamento entre fornecedores e seus clientes. O estudo de Lamming (1993) representa uma das principais contribuições em termos da análise do relacionamento entre fabricantes de componentes automotivos (fornecedores) e seus clientes, os fabricantes de veículos (montadora), além de contemplar também outros componentes da rede total de fornecimentos. O ferramental desenvolvido por Lamming (1993) é utilizado como referência básica no desenvolvimento do instrumento de pesquisa do presente estudo.

Lamming (1993), utiliza para a análise do relacionamento entre empresas, uma série de fatores que incluem: a natureza da concorrência, a base para as decisões de compra, o intercâmbio de dados/informações, a administração da capacidade, as práticas de entrega, atitudes em relação ao preço, qualidade, P&D e nível de pressão no relacionamento. O resultado é uma tipologia das fases³ pelas quais passou o relacionamento entre fornecedores e clientes na indústria automobilística desde o início do século, além de prescrições sobre um modelo de relacionamento (que ele denomina "lean supply") que será, de acordo com o autor, necessário às empresas para enfrentar os desafios futuros num mercado globalizado.

3 Os tipos propostos por Lamming (1993) são: o modelo tradicional (antes de 1975), o modelo de pressões (de 1975 a 1982), o modelo de soluções (de 1982 a 1990), o modelo de parcerias (de 1990 em diante) e o modelo "lean supply" (supostamente necessário para o futuro), todos com características marcadamente diferentes em relação aos fatores analisados. Para detalhes, consultar Lamming (1993).

No desenvolvimento da presente pesquisa foram analisados os fatores apontados como relevantes por Lamming (1993), como meio de determinar as características dos relacionamentos encontrados no segmentos específicos pesquisados no Brasil e sua classificação dentro dos modelos estabelecidos em sua tipologia⁴.

Poucos trabalhos têm sido publicados no Brasil, principalmente por autores brasileiros, com ênfase na análise das redes de suprimentos total. A maioria dos trabalhos apresenta uma abordagem parcial, concentrando-se na relação direta das empresas com seus fornecedores imediatos. Amato (1994), por exemplo, em um estudo representativo da maioria dos estudos que têm sido desenvolvidos no Brasil, analisando as relações fornecedor-cliente conclui que o modelo de relacionamento brasileiro não pode se encaixar no que modernamente tem sido chamado de parceria, prescreve alguns pontos que seriam importantes para que o fosse, mas não analisa os papéis dos diferentes atores em diferentes camadas nas redes de fornecimento. Identifica-se assim, uma lacuna na literatura brasileira, em termos de metodologias e estudos empíricos que tratem da gestão da rede de suprimentos além dos limites da rede imediata.

Metodologia

Para explorar as práticas vigentes em relação ao tema na indústria automobilística brasileira, foi realizado um estudo de campo que abrangeu 3 empresas fornecedoras de sub-montagens para empresas montadoras de veículos, 3 empresas entre as suas fornecedoras de peças e 4 fornecedoras de matérias primas e serviço para estas fornecedoras de peças, configurando-se uma sub-rede de fornecimentos, parte da rede de fornecimentos automobilística global, com vários níveis representados. Procurou-se então explorar temas como a avaliação e desenvolvimento de fornecedores, os relacionamentos entre elos da sub-rede analisada, as ações de melhoria, o uso de poder de barganha, as práticas de negociação comercial, entre outros temas de importância, captados da literatura relevante. Para maiores detalhes consultar Miranda (1995). O processo de coleta de dados foi o de entrevistas, utilizando um questionário semi-estruturado além da gravação da entrevista, quando permitido. As entrevistas foram feitas por um dos autores junto a pessoas dos departamentos comercial, de qualidade, de produção e suprimentos das empresas da amostra.

As empresas estudadas

Foram estudados os casos das seguintes empresas, que têm neste artigo seus nomes mascarados por questões de confidencialidade.

Empresa A - Fabricante de sistemas de freios para veículos, atuando no mercado desde 1945, com aproximadamente 2.200 funcionários, tendo como clientes as montadoras e desde 1981 dedicada em maior porcentagem à exportação.

Empresa B - Fabricante de carburadores, fornece para as montadoras, possui uma rede de concessionárias autorizadas (400). No futuro, a empresa prepara-se para fornecer sistemas de injeção eletrônica, o sucedâneo tecnológico dos carburadores. Possui aproximadamente 1400 funcionários.

Empresa C - Fabricante de sistemas e componentes de acabamento interno e externo para veículos (painéis de instrumentos, para-choques, volantes, etc.) atuando no mercado desde 1964, com aproximadamente 1.500 funcionários, tendo como clientes as montadoras.

⁴ Não é escopo deste trabalho focar a classificação dos relacionamentos encontrados nas empresas analisadas. Este será tema de um artigo futuro.

Empresa D - Fabricante de peças de aço, bronze e latão, com 90 funcionários. Fornece para a montadora (em pequena escala), para o mercado de reposição e para empresas fornecedoras de sub-montagens para a montadora (no caso particular, para a empresa B).

Empresa E - Fabricante de peças plásticas, 60% da produção é para o setor automobilístico (é sub-fornecedor das empresas B, C e também de montadoras) o restante da produção é fornecido para outros setores tais como o de eletrodomésticos.

Empresa F - Fabricante de molas de precisão, é sub-fornecedor de empresas que fornecem para uma montadora, atuando desde 1986, com 80 funcionários.

Empresa G - Presta serviço de galvanoplastia para a empresa D e outras empresas similares.

Empresa H - Fornecedor de aço e lâminas, para o setor automotivo numa porcentagem de 40% (fornece aço para a empresa D), o restante para outros segmentos, além de exportar matéria prima.

Empresa I - Atua em diversos setores: químico, eletrodoméstico, informática e automobilístico (60%), fornece para empresas que fornecem sub-montagens para a montadora (empresa A), para sub-fornecedores destes (empresas E), e para as próprias montadoras. Atuando no mercado há 35 anos. Tem, à época da pesquisa, 900 funcionários (75 do departamento de plásticos).

Empresa J - Fornecedor de matéria prima (plásticos) para empresas que trabalham para a montadora (empresa C), para sub-fornecedores destes (empresa E) e para as próprias montadoras. Produz no Brasil desde 1985. Possui 73 funcionários.

As empresas pesquisadas relacionam-se entre si, em termos de fornecimento, conforme o esquema representado na figura 2.

Resultados

Em geral a preocupação maior das empresas pesquisadas está concentrada na rede imediata de relacionamento, isto é, a preocupação principal das empresas é com clientes e com fornecedores imediatos. Observou-se que somente as empresas A e B, ambas pertencentes ao setor de autopeças (fornecedores de sub-montagens para a montadora), têm algum grau de preocupação com a satisfação do cliente final (usuário), talvez porque sejam penalizadas pela montadora em caso de falha do produto em campo.

As empresas que mantêm algum relacionamento com empresas de matéria prima exclusivas (únicas)⁵ declararam que sentem que existe desbalanceamento no poder de negociação com seus fornecedores. Contudo, também constatou-se que o atendimento tem melhorado com o recente movimento de privatização e devido à maior competitividade entre as grandes empresas fornecedoras de matéria prima (no caso específico do mercado de plásticos) em nível mundial.

⁵ Quando se cita fornecedores de matéria prima únicos, tradicionais ou exclusivos considera-se que é uma empresa que pertence ao conjunto de poucos concorrentes atuando em determinado setor do mercado brasileiro, por exemplo, uma das empresas que atuam no fornecimento de aço (foi indicado pela empresa H que há quatro empresas das quais eles podem comprar a matéria prima necessária).

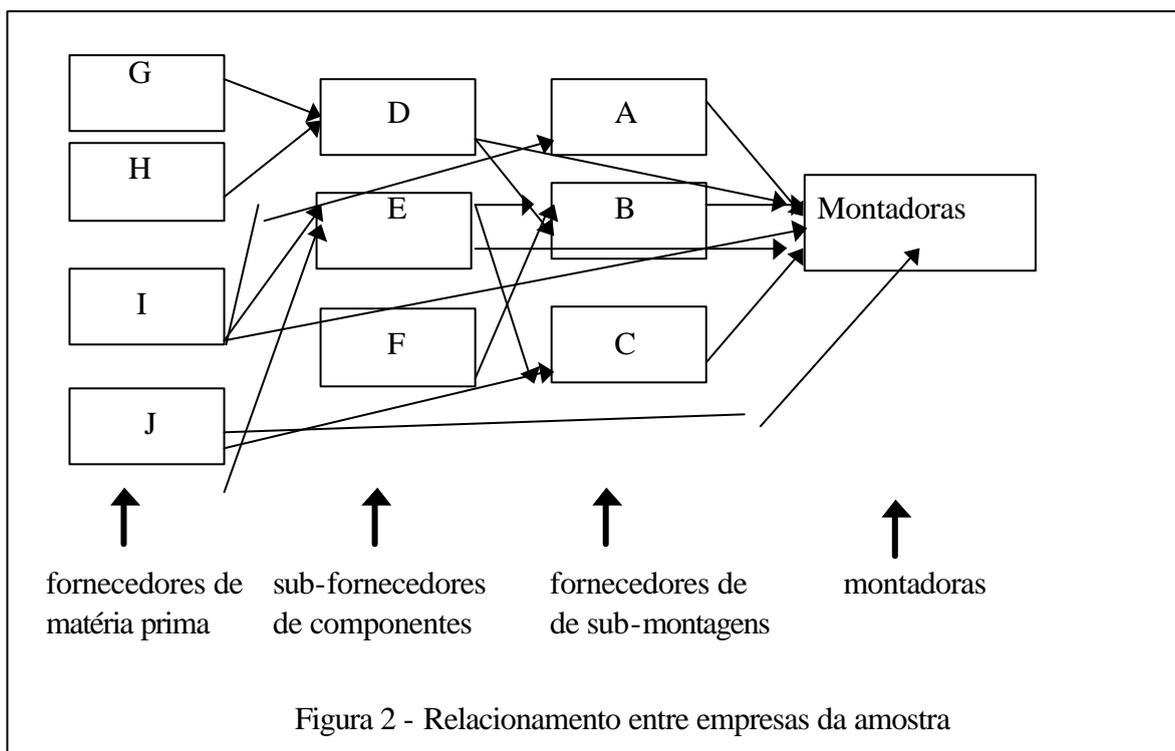


Figura 2 - Relacionamento entre empresas da amostra

Nenhuma das empresas, de qualquer nível, declarou que seu cliente (montadora ou fornecedor de sub-montagens) indicasse claramente prioridades, ou seja, que especificasse prioritadamente quais critérios competitivos o fornecedor deveria enfatizar, na impossibilidade de fornecer excelência em todos. Isto pode ser um problema já que o geralmente aceito conceito de “foco na manufatura” (Hill, 1993) estabelece que, no curto prazo, pode haver conflitos entre aspectos competitivos da manufatura (como por exemplo, flexibilidade e produtividade).

Os fornecedores de matéria prima pesquisados procuram oferecer a seus clientes uma assessoria especializada (sugestões) quanto à melhor matéria prima a ser utilizada, trabalham em conjunto no desenvolvimento de produtos, e também estão preocupados com o atendimento no prazo de entrega (empresas I e J).

Alguns dos fatores analisados no relacionamento fornecedor-cliente

Quanto à base para a seleção de fornecedores, constatou-se que: está sendo usada a prática, quando possível, de adjudicar o fornecimento baseado no precedente de desempenho nos diferentes critérios; a prática de realizar avaliações de fornecedores vai se tornando mais simplificada de camada para camada, no sentido das montadoras para os fornecedores de matérias primas; as avaliações realizadas pelas empresas são padrões, ou seja, todos os fornecedores são avaliados da mesma forma⁶. as avaliações dão o mesmo peso a todos os critérios sem especificar prioridades para resolver casos de conflito. quando as empresas declaram quais as necessidades que eles percebem de seus clientes, não existe a indicação de prioridades a serem atendidas, quer dizer, nenhuma empresa indicou que seu cliente mencionasse o que é esperado em primeiro lugar: custo, qualidade, tempos, flexibilidade ou outro. Impera a mentalidade de qualidade total, segundo a qual poder-se-ia ser excelente em todos os critérios simultaneamente. a abertura de mercado brasileiro para importações está influenciando de forma geral, a determinação dos preços, visto que a montadora está colocando as cotações acompanhadas do preço internacional, sendo assim os fornecedores de sub-montagens estão “correndo atrás” (como é declarado por eles) procurando melhorar o desempenho interno e por sua vez também estão indicando o preço objetivo para seus sub-fornecedores. Os fornecedores de matéria prima também estão sentindo a necessidade de oferecer preços mais competitivos. Esta concatenação não ocorre com outros critérios competitivos. Pode ser verificado que as diferentes empresas estão procurando o envolvimento de seus fornecedores desde o início do processo de desenvolvimento do produto (quando possível) sendo que a receptividade é muito maior por parte das empresas fornecedoras de sub-montagens e pelas sub-fornecedoras de peças. As montadoras, segundo os entrevistados (inclusive pertencentes às próprias montadoras) apresenta resistências e um maior nível de burocracia, que teoricamente dificultam a obtenção dos plenos benefícios da colaboração. No ambiente atual, o nível de pressão para melhorar o desempenho é alto. Em todos os níveis estão sendo desenvolvidos programas que de uma ou outra forma procuram estabelecer uma mudança no relacionamento até agora estabelecido, se bem que o resultado destes esforços está comprometido pelas diferenças de poder de barganha entre os membros da cadeia. e pela abordagem parcial e segmentada que adotam

O anterior pode ser observado quando tomado como exemplo o caso do relacionamento entre as empresas B, D e H (empresa que fornece a montadora, o sub-fornecedor desta e o fornecedor de matéria prima respectivamente).

O sub-fornecedor da empresa B está ciente da necessidade de trabalhar em conjunto e não opõe nenhuma resistência a participar e contribuir com o programa. Pelo contrário, a empresa está querendo estabelecer um relacionamento estreito com outros clientes que fornecem para a

⁶ Purdy et al. (1994) realizaram uma pesquisa considerando a efetividade do processo de avaliação de fornecedores na indústria automobilística da América do Norte. Os resultados desta pesquisa também apontam que a montadora utiliza os mesmos modelos de avaliações para todos seus fornecedores sem considerar, por exemplo, o tamanho e a natureza do negócio da empresa sendo avaliada. No caso específico, do presente estudo, esta prática foi comprovada nas diferentes camadas estudadas.

montadora. Contudo, esta empresa D enfrenta uma situação completamente diferente com seus fornecedores. Quando a empresa D solicita algum tipo de colaboração a seu fornecedor de matéria prima, existem problemas na negociação. Isto é devido, principalmente, ao baixo poder de compra desta empresa. Neste caso, segundo a empresa H (fornecedora de D), não é que ela não se preocupe em oferecer apoio a seus clientes, mas sim pelas restrições que ela mesma tem quando trata com seus fornecedores exclusivos. Estes grandes fornecedores vendem por lotes mínimos (muitas vezes grandes), prática que a empresa H repassa para seus clientes. Segundo a empresa H, não existe a possibilidade de sincronização de produção, com entregas mais freqüentes e lotes menores, apesar de ela compreender a necessidade de seus clientes. Justifica sua atitude precisamente por não conseguir negociar com seus fornecedores. Existe, portanto, por parte da empresa D o interesse de estabelecer um melhor relacionamento com seu cliente e com seu fornecedor, porém a própria empresa considera que “está no meio”, então pode ser considerada um "elo fraco" desta parte da cadeia, já que seu poder de negociação e de contribuição é inferior ao dos outros membros.

As outras empresas sub-fornecedoras de peças também fizeram declarações similares quanto à sua força de negociação frente a fornecedores de matéria prima básica e a montadoras ou grandes fornecedores de sub-montagens.

Conclusões e recomendações

As empresas pesquisadas têm maior interesse no desenvolvimento da relação na rede de suprimentos imediata. A visão da administração da rede total, pelo menos nesta parte da cadeia não está evidenciada na amostra pesquisada. A diferenciação, no poder de negociação, entre as empresas clientes e fornecedoras indica que não podem ser atingidos os benefícios de um relacionamento entre iguais (Lamming, 1993).

É importante, portanto, fortalecer aqueles elos que sentem dificuldades e parece plausível admitir que caberia aos elos fortes tomar a iniciativa da gestão da rede de suprimentos, dado que a essência da gestão de rede é precisamente detectar onde está a fraqueza da rede para desse modo pensar em formas de ajudar a diminuir essa fraqueza. Um exemplo disto é identificado na pesquisa, quando uma das empresas sub-fornecedoras informa que seu cliente (com poder de compra maior), ao invés de comprar as peças, passou a comprar o serviço de beneficiamento da peça, comprando assim matéria prima diretamente do fornecedor e enviando o material necessário para a fabricação. Em geral, uma empresa que compra grandes quantidades de matéria prima paga um preço unitário menor. A negociação entre empresas de igual porte se dá em bases mais equilibradas. Quando a empresa maior colabora com seu fornecedor (empresa com menor poder de barganha) está fortalecendo sua rede, criando meios de esta se tornar mais competitiva. Também está pagando um menor preço pela própria peça pronta, já que a empresa que recebe a ajuda evita os custos envolvidos, por exemplo, com estoques (devido a compra de maiores quantidades) ou com o pagamento de um preço maior (devido à solicitação de uma freqüência de entrega menor).

A declaração de que o atendimento tem melhorado com a privatização ou com uma maior competitividade entre grandes empresas fornecedoras de matéria prima oferece indícios de que o desbalanceamento nas negociações pode ser conseqüência, tanto de situações de monopólio, como devido a diferenciação no porte. Assim, o problema do desbalanceamento na relação, que evidencia a existência de um elo fraco na cadeia, pode ser motivado por:

a dificuldade de a empresa influenciar nas atitudes tomadas pela empresa maior, principalmente porque seu porcentagem de compra não é significativo;

a dependência da empresa, frente a fornecedores exclusivos ou monopolistas.

Foi constatado um aparente descolamento entre os critérios competitivos a serem priorizados segundo a ótica das empresas pertencentes às diferentes camadas de uma mesma cadeia de fornecimento. Isto pode configurar uma ausência de direcionamento estratégico para a cadeia ou para a rede como um todo. Para remediar esta situação devem ser estabelecidos objetivos de desempenho levando em conta o cliente final e desenvolvidos meios adequados de se comunicar/cobrar desempenho dos diversos nós, para que os esforços em atingir melhorias sejam colocados nas diferentes camadas, naqueles critérios de desempenho (específicos) que interessam. Um dos meios para conseguir isto, seria através de um sistema concatenado de avaliação dos fornecedores. Deve existir uma diferenciação nas avaliações aplicadas aos diferentes fornecedores, já que é muito difícil que sejam esperadas exatamente as mesmas prioridades (em termos de qualidade, custos ou qualquer outro aspecto competitivo) de todos os fornecedores. Em outras palavras, pode ser importante contemplar a possibilidade que diferentes critérios sejam necessários em diferentes níveis de diferentes fornecedores.

Segundo esta idéia, as avaliações de desempenho deveriam, em lugar de conter simplesmente uma lista das características desejadas, especificar claramente qual a prioridade esperada, ou seja, em lugar de se usar as medidas de desempenho do fornecedor apenas para acompanhar seu desempenho (em critérios tais como qualidade ou prazo de entrega), aproveitar melhor seu papel de indutoras de atitude. Desta forma, quando o fornecedor sabe o que se espera dele pode colocar esforços em melhorar seu desempenho focalizada e seletivamente (nos critérios priorizados), movido pelo desejo de obter uma boa avaliação e conseqüentemente mais negócios.

Quando analisado o caso das empresas B, D e H, pôde ser percebida claramente a existência do desbalanceamento entre as empresas desta parte da cadeia de suprimentos. Este desbalanceamento indica a existência do elo fraco nesta parte da cadeia. A denominação de elo fraco não significa unicamente que se trate de uma empresa pequena, mas também o fato da empresa ser dependente de um fornecedor exclusivo, denominado elo forte porque seu poder nas negociações frente aos clientes é superior.

Do anterior, parece plausível admitir que haja uma quantidade de outras empresas pequenas ou com pouco poder de negociação que estejam na mesma situação da empresa D, uma empresa que declara que “está no meio”, que sente que está com as mãos atadas, que não tem condições de atender as demandas do seu cliente por entregas JIT porque não pode exigir de seu grande fornecedor de matéria prima que trabalhe com entregas JIT. Esta pesquisa exploratória indica, desta forma, a existência de uma camada onde os fornecedores são sensivelmente mais fracos, no meio, situados entre as grandes empresas fornecedoras de sub-montagens para a montadora e as grandes empresas fornecedoras de matéria prima. Em decorrência disto, deve ser pensado o que pode ser feito para fortalecer esta camada fraca. Existem meios viáveis de fazer isto, a saber:

- Conscientização para a necessidade de desenvolvimento de metodologias específicas pelos elos fortes para que possam melhor gerenciar a rede total de suprimentos;
- Participação mais eficaz dos nós fortes no desenvolvimento de fornecedores, principalmente os mais fracos;
- Diferenciação no sistema de avaliação do fornecedor, contemplando possíveis diferenças nas contribuições que diferentes nós podem dar à rede total.

Priorização clara das necessidades por parte dos clientes, para que os fornecedores possam seletivamente priorizar seus programas de melhoria, focalizando o que mais interessa para o bom desempenho da rede.

Sistema de avaliação usado para induzir atitudes, dar norte aos fornecedores com menos condições de fazer análises estratégicas.

Melhoria geral do relacionamento entre os vários componentes da rede de suprimentos. De conflito para co-operação.

Apesar da amostra estudada ser pequena, foram encontrados resultados que alertam sobre a necessidade das empresas tomar atitudes que possam auxiliar na melhoria da situação existente na indústria automobilística brasileira. Parte do problema surgiu, provavelmente pela acomodação das empresas maiores do setor, já que num mercado fechado a necessidade de possuir uma cadeia forte que desse condições de, por exemplo, aumentar a capacidade para enfrentar a concorrência estrangeira não era primordial. Hoje com a situação de abertura gradual do mercado para importações, é necessário que se passe a contemplar este aspecto com maior prioridade.

Alguns dos mecanismos e proposições aqui contidos podem ser implementados sem investimentos de porte. Simplesmente é necessário compreender a importância, para a competitividade em mercados do futuro, da gestão das redes e não apenas das empresas componentes de forma isolada e procurar atuar com vontade pensando em atingir um nível de relacionamento tal que todos consigam obter os benefícios decorrentes desta gestão e poder constituir desta forma uma indústria automobilística brasileira fortalecida e de maior competência.

Este estudo exploratório sinaliza claramente para a necessidade de pesquisa futura no sentido de se desenvolverem metodologias específicas de análise de redes de fornecimento para a indústria automobilística brasileira, sob pena de as redes presentes continuarem a conter nós fracos que limitam o desempenho competitivo do produto final carro brasileiro no mercado brasileiro e mundial.

Referências bibliográficas

- CORRÊA, L. H. The links between uncertainty, variability of outputs and flexibility in manufacturing systems. U.K., Tese (Ph.D.) - School of Industrial and Business Studies. University of Warwick, 1992.
- CORRÊA, H.L. Linking uncertainty, variability and flexibility in manufacturing systems. Avebury, London, 1994.
- DILWORTH, J.B. Operations management: design, planning and control for manufacturing and services. McGraw-Hill, New York, 1992.
- HARMON, R.L. Reinventando a distribuição: logística de distribuição classe mundial. Rio de Janeiro, Campus, 1994.
- HOULIHAN, J.B. "International Supply Networks: A New Approach". Management Decision, v.26, n.3, p.13-9, 1988.
- HYUM, J.H. "Buyer-supplier relation in the European automobile component industry". International Journal of Strategic Management. Long Range Planning, v.27, n.2, p.66-75, 1994.
- JONES, C. Strategic supply network management. /Apresentado à Fifth International Conference of the Operations Management Association - UK, England, June 26-27 1990
- LAMMING, R. Beyond partnership: strategies for innovation and lean supply. U.K., Prentice Hall, 1993.

- LAW, C. M. Restructuring the global automobile industry: national and regional impacts. London, Routledge, 1991.
- LYON, T.; Krachenberg, A.R.; Henke, J.W. "Mixed motive marriages: what's next for buyer-supplier relations?". Sloan Management Review, v.31, n.3, p.29-36, Spring 1990.
- MACBETH, D.K. "Supplier management in support of JIT activity: a research agenda". International Journal of Operations & Production Management, v.7, n.4, p.53-63, 1987.
- MERLI, G. Comakership: a nova estratégia para os suprimentos. Qualitymark Editora. São Paulo, 1994.
- MIRANDA, N.G. Uma análise parcial da rede de suprimentos da indústria automobilística brasileira. São Paulo, 1995. 189 p. Dissertação de mestrado - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.
- PURDY, L.; Astad, U.; Sfayeni, F. Perceived effectiveness of the automotive supplier evaluation process. International Journal of Operation & Production Management, v.14, n.6, p.91-103, 1994.
- SLACK, N. Vantagem competitiva em manufatura. São Paulo, Atlas, 1993.
- SPECKMAN, R.E. "Strategic supplier selection: understanding long-term buyer relationships". Business Horizons, vol.31, n.4, p.75-81, July-August 1988.