

IDENTIFICAÇÃO E EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE INTER-RELAÇÕES E CONSOLIDAÇÃO DE REDES DE EMPRESAS: ESPAÇO PARA EXPANSÃO DO ESCOPO ANALÍTICO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Maria Carolina A.F. de Souza

Miguel Juan Bacic

Resumo:

A gestão estratégica de custos (GEC) visa desenvolver instrumental analítico para apoiar a manutenção ou ganhos de competitividade empresarial, seguindo os passos ditados pela estratégia concorrencial da unidade. A competitividade empresarial é fruto de um conjunto articulado de fatores, internos e externos à empresa. O foco analítico da contabilidade de custos privilegia os aspectos internos. No entanto, aspectos externos relativos a estrutura de relações com outras empresas estão ganhando importância na obtenção de vantagens competitivas. As novas dimensões que a competição está assumindo (qualidade, variedade de produtos com ciclo de vida curto, atendimento rápido ao cliente) está levando as empresas à adoção de formas organizacionais em rede, compatíveis com objetivos do tipo flexibilidade, "customizar em massa" e obter preços competitivos. Redes de empresas devem ser vistas como um conjunto de organizações que atuam de forma coordenada. Nesse aspecto é essencial desenvolver um referencial analítico - à GEC cabe importante papel - e sustentar ações que possibilitem o desenvolvimento de estruturas em rede, de forma a contribuir para a geração de uma classe de vantagens estruturais que diferenciem sensivelmente as empresas articuladas em rede com relação a seus concorrentes (atuais e potenciais). Dado que não existem ainda, no campo da gestão de custos, instrumentos analíticos que mostrem de forma sistemática aos tomadores de decisões nas empresas as vantagens e custos de atuar em redes, neste artigo pretende-se apontar alguns dos possíveis caminhos no sentido de contribuir para o desenvolvimento desse instrumental.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos em Mercados Globalizados*

**IDENTIFICAÇÃO E EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES
DE INTER-RELAÇÕES E CONSOLIDAÇÃO DE REDES DE EMPRESAS:
ESPAÇO PARA EXPANSÃO DO ESCOPO ANALÍTICO DA GESTÃO ESTRATÉGICA
DE CUSTOS**

Maria Carolina A.F. de Souza *

Miguel Juan Bacic

Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas - SP - Brasil

Caixa Postal 6135 - CEP 13.083-970, Fax (019) 2391512 - Fone (019) 2397111

E-mail: bacic@turing.unicamp.br

A gestão estratégica de custos (GEC) visa desenvolver instrumental analítico para apoiar a manutenção ou ganhos de competitividade empresarial, seguindo os passos ditados pela estratégia concorrencial da unidade. A competitividade empresarial é fruto de um conjunto articulado de fatores, internos e externos à empresa. O foco analítico da contabilidade de custos privilegia os aspectos internos. No entanto, aspectos externos relativos a estrutura de relações com outras empresas estão ganhando importância na obtenção de vantagens competitivas.

As novas dimensões que a competição está assumindo (qualidade, variedade de produtos com ciclo de vida curto, atendimento rápido ao cliente) está levando as empresas à adoção de formas organizacionais em rede, compatíveis com objetivos do tipo flexibilidade, "customizar em massa" e obter preços competitivos. Redes de empresas devem ser vistas como um conjunto de organizações que atuam de forma coordenada.

Nesse aspecto é essencial desenvolver um referencial analítico - à GEC cabe importante papel - e sustentar ações que possibilitem o desenvolvimento de estruturas em rede, de forma a contribuir para a geração de uma classe de vantagens estruturais que diferenciem sensivelmente as empresas articuladas em rede com relação a seus concorrentes (atuais e potenciais). Dado que não existem ainda, no campo da gestão de custos, instrumentos analíticos que mostrem de forma sistemática aos tomadores de decisões nas empresas as vantagens e custos de atuar em redes, neste artigo pretende-se apontar alguns dos possíveis caminhos no sentido de contribuir para o desenvolvimento desse instrumental.

Área temática: Gestão Estratégica de Custos em um Mercado Globalizado

* Os autores agradecem a colaboração de Tania Cristina Gonçalves da Silva na digitação e organização final do texto.

IDENTIFICAÇÃO E EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE INTER-RELAÇÕES E CONSOLIDAÇÃO DE REDES DE EMPRESAS: ESPAÇO PARA EXPANSÃO DO ESCOPO ANALÍTICO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Introdução

A preocupação com a gestão dos custos, e não unicamente com a determinação e o cálculo, caracteriza o foco conceitual do campo da gestão estratégica de custos (GEC). Partindo deste conceito torna-se claro o caráter eminentemente multidisciplinar da GEC, dado que gerir custos significa gerir recursos sejam humanos ou materiais. A gestão dos custos deve -na ótica da GEC- apoiar a manutenção ou ganhos de competitividade empresarial, seguindo os passos ditados pela estratégia concorrencial da unidade.

A competitividade empresarial é fruto de um conjunto articulado de fatores internos e externos à empresa. Integrando os fatores internos encontra-se um conjunto de aspectos num amplo espectro que engloba -partindo da intangibilidade e acabando na tangibilidade- desde a capacidade empreendedora, passando pelas competências internas, pela estratégia, pela qualidade da gestão, pela tecnologia, pela estrutura organizacional, pelas características das firmas fornecedoras, pela qualidade dos relacionamentos estabelecidos com fornecedores, canais de distribuição, clientes e parceiros até aspectos concretos tais como o parque instalado de máquinas e equipamentos, os tipos de estoques de materiais e com o nível preservado de acumulação financeira. Dentro dos fatores externos cabe distinguir dois conjuntos. O primeiro, de caráter sistêmico, compreende todos os fatores constituintes do macroambiente organizacional (sociedade, infra-estrutura, política econômica, etc). O segundo conjunto diz respeito a fatores relativos aos agentes que interagem no setor produtivo (concorrentes, fornecedores, clientes, entrantes potenciais, produtores de bens substitutos) e à configuração e aos padrões de interação dos agentes.

A contabilidade de custos tem prestado maior atenção aos aspectos internos e tangíveis que explicam a competitividade empresarial. A preocupação reside no registro e determinação de custos segundo algum sistema escolhido e na utilização das informações para tomada de decisões e para controle, sempre considerando os aspectos internos de uma organização. Na discussão sobre a qualidade do rateio dos custos, quer por volume ou quer por atividades, predominam os aspectos internos. Na utilização das informações de custo para decisão é dada forte importância aos aspectos reveladores do comportamento estrutural dos custos, seja de cada produto, seja do total de custos (ex-ante ou ex-post) de determinado período. São então discutidos conceitos tais como margem de contribuição, margem de contribuição por fator de limitação, ponto de equilíbrio e alavancagem operacional. Uma parte mais reduzida da discussão fica reservada à utilização das informações de custo no caso da interação com os agentes externos: são apresentadas as metodologias para fixar/avaliar preços de venda e para decidir se comprar ou produzir.

O foco interno, se válido num passado mais estável, é claramente insuficiente para alimentar os executivos responsáveis pela tomada de decisões estratégicas com informações relevantes num cenário globalizado e turbulento no qual é preciso reconfigurar frequentemente a estrutura organizacional e as características das relações com os agentes externos (em especial fornecedores e clientes). O mundo tem mudado para uma situação mais turbulenta que exige a incorporação, no quadro analítico do gestor, de informações que estendam seu âmbito de "percepção" na tomada de decisões.

Na última década verificou-se uma significativa mudança do padrão competitivo, com globalização da produção e avanço das tecnologias da informação. Dentro desse escopo, a literatura econômica especializada e os debates sobre competitividade vêm enfatizando a importância da existência de redes de empresas capazes de apoiar/complementar outras empresas (tanto no fornecimento de peças/partes, quanto no serviço de manutenção e apoio) solidificando a estrutura industrial, e também capazes de identificar e explorar oportunidades a partir de ações coletivas. Também é enfatizado o papel das ações conjuntas entre firmas competidoras ou que se complementam em termos de competências.

É ilustrativo a esse respeito a ênfase na importância da desverticalização industrial como fonte de vantagens competitivas. O sucesso de uma empresa no enfrentamento de suas rivais parece estar cada vez mais condicionado a um conjunto de estratégias e a um perfil organizacional e técnico que privilegiem uma especialização que permita explorar um conjunto circunscrito de capacidades e competências, ~~sub~~ internalizando as demais atividades produtivas para uma rede de empresas (usualmente de menor porte) qualificada e cooperativa. Em decorrência, acentua-se a interdependência com fortes implicações em termos de mudanças qualitativas nas interações e nos papéis relativos das diferentes empresas que configuram a cadeia produtiva, para que a necessária complementaridade e aderência dessa estrutura não apresente falhas. Falhas que nesse caso significam perda de produtividade do conjunto. É preciso incorporar no âmbito da GEC o referencial analítico e as ferramentas que possibilitem gerar informação e avaliar a oportunidade e conveniência de atuar em rede.

Decisões de externalização e formas organizacionais em rede

As novas dimensões que a competição está assumindo (qualidade, variedade de produtos com ciclo de vida curto, atendimento rápido ao cliente) estão levando as empresas à adoção de formas organizacionais em rede, compatíveis com objetivos do tipo flexibilidade, "customizar em massa" e obter preços competitivos.

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. Casos notórios de redes se encontram nas relações empresa-mãe (geralmente uma grande empresa) e suas fornecedoras/clientes, nas alianças de longo prazo entre empresas e em relacionamentos especializados e permanentes entre pequenas empresas em regiões geográficas específicas.

A rede de empresas não necessariamente se apoia sobre relações rigidamente formalizadas por contratos. Frequentemente, aos contratos associam-se, com peso significativo, os conhecimentos, procedimentos e experiências mútuas acumulados e o desenvolvimento de uma linguagem comum de organizações que fortaleceram o hábito de trabalhar em conjunto. De qualquer forma, mais que o contrato, interessam o conteúdo e a estrutura das relações que permeiam a rede.

Certamente, no caso de um relacionamento entre uma grande empresa (mãe) e suas contratadas, o alcance da "integração" pode estender-se ao investimento e ao nível dos equipamentos produtivos, à compatibilidade de máquinas em termos de especificações e do ciclo de produção. No conjunto, esse investimento - muitas vezes intangível - constitui um cimento na relação: ativo específico por definição, ele tem pouco (ou nenhum) valor de liquidação. Em consequência tem-se um ajustamento de organizações que gera uma interdependência dos agentes em interação: se a relação tiver uma descontinuidade, a viabilidade de cada um deles estará ameaçada. Essa é justamente uma das características das

redes de fornecimento. Empresas nelas integradas têm de considerar em seus processos decisórios que vivem de e para sua rede ou, mais exatamente, suas redes. É certo que a interdependência e o grau de assimetria dos membros variam de intensidade de uma rede para outra. Uma empresa que pertence a várias redes, reduz sua dependência com relação a cada uma das empresas-mãe. Por outro lado, há casos em que a exclusividade imposta pela empresa-mãe é uma das marcas da rede. Nesse caso, se as assimetrias não forem atenuadas pela maior cooperação, ao final a própria rede estará comprometida.

Note-se que a construção de uma rede de empresas dessa natureza supõe um certo número de etapas que dizem respeito à decisão de externalizar, à seleção de fornecedores, ao desenvolvimento de relações com os fornecedores. É desse último estágio que pode decorrer a interdependência, o engajamento mútuo, a maior duração das relações, fidelidade e a cooperação (que, observe-se, não é uma resultante “automática”). Fica ressaltada a importância de ver além dos contratos formais, na direção da cooperação, até como fonte de vantagem competitiva. De sua consolidação podem derivar avanços no sentido, por exemplo, de uma melhor distribuição dos ganhos e não só dos custos e riscos; de relações com maior conteúdo de confiança e de mais longo prazo; de melhorar as condições em que são tomadas as decisões de investimento e do planejamento dos fluxos de caixa das empresas envolvidas nas relações. Ademais, o aumento da percepção da relevância da cooperação nas empresas realçará o peso das competências de responsáveis por compras que, sem desconsiderar os custos da empresa, estejam aptos a vê-la como um dos elos de uma cadeia e a ter uma visão dos custos do conjunto constituído pelas empresas articuladas na rede; de tomadores de decisões que vejam no desenvolvimento de relações com outras empresas algo mais do que a oportunidade de obter ganhos pela redução imediata de custos e de repassar para terceiros equipamentos já totalmente depreciados e em fase de adiantada obsolescência econômica e tecnológica. Serão valorizados enfim, profissionais capazes de apreender e difundir a noção de produtividade e competitividade conjunta o que pressupõe a noção de ganhos e custos do conjunto de empresas em interação e não só da empresa individual.

O entendimento do alcance dessas noções, sua aceitação e sua difusão fariam com que decisões de uma empresa que pudessem achatar a taxa de retorno de uma das empresas-elo - à montante ou à jusante da cadeia - tivessem como um de seus determinantes mais fortes a avaliação dos impactos desse achatamento (situação financeira crítica e eventual desaparecimento da empresa) não só sobre a empresa mais afetada em si mas sobre o conjunto da organização em rede. A avaliação rigorosa desses impactos certamente ofuscaria o brilho, mesmo de uma melhora significativa dos resultados da empresa que os provocou. Por outro lado, contribuiria para aumentar a percepção das empresas - à jusante e à montante - de que a responsabilidade por seus resultados negativos não pode ser atribuída exclusivamente à empresa fornecedora/cliente, assim como não se deve enfocá-la como única fonte de êxito.

As estratégias que visam desenvolver a articulação e a cooperação devem focalizar o desenvolvimento de relações de natureza tal que beneficiem as partes envolvidas (o que não significa um “ganha-ganha” do tipo “50% - 50%”, mas pode representar avanço na distribuição dos benefícios). O campo para essas ações é extremamente amplo: programas conjuntos com clientes e/ou fornecedores; acordos entre empresas de diversos setores industriais quando verificam que os avanços tecnológicos sinalizam tendência à convergência futura dos setores; acordos entre concorrentes para desenvolvimento tecnológico e estabelecimento de padrões comuns, seja para o desenvolvimento de novos mercados, seja para a apropriação de economias de escala/escopo, seja para o planejamento e definição de estratégias de defesa em face de potenciais ataques de concorrentes provenientes de indústrias substitutas. A capacidade de trabalhar em equipe no âmbito interno da empresa, de dividir responsabilidades e execução, de construir relacionamentos interfuncionais, de valorizar e aproveitar-se

estender, portanto, às relações com outras empresas. Evidencia-se, novamente, a importância da coordenação, especialmente quando se considera a riqueza que pode resultar de uma orquestração bem conduzida dos distintos saberes que convivem nessas relações.

Deve-se destacar - na temática de redes de empresas- o papel da cooperação (em suas diversas formas) entre competidores ("co-opetition") no desenvolvimento de novas tecnologias e novos padrões tecnológicos em empreendimentos diversos, na difusão de inovações, e como fonte de vantagens competitivas. A capacidade de trabalhar conjuntamente em áreas claramente definidas, sem abrir mão de vantagens competitivas individuais, caracteriza a "co-opetition" (Lipnack, 1993) e possibilita obter vantagens sinérgicas de caráter estratégico situadas bem além da simples somatória de capacidades e potencialidades individuais. A sinergia estratégica é possibilitada pelo reconhecimento e pela exploração das oportunidades presentes no encaixe tático de ações que podem ser traduzidas em atividades operacionais benéficas para todos os participantes. Vale dizer, a partir da identificação e explicitação de necessidades que surgem de um dado planejamento estratégico, empresas concorrentes e empresas clientes/fornecedoras podem encontrar áreas comuns (interseções) de necessidades, nas quais podem trabalhar conjuntamente sem abrir mão de suas especificidades e de sua autonomia (aliás, muitas vezes relativa).

De fato, uma das características mais marcantes da economia mundial nos anos recentes (Coutinho, 1992) é a onda de alianças entre empresas, com espaço crescente para alianças tecnológicas (pesquisa e desenvolvimento, transferência de tecnologia, investimentos conjuntos em atividades pré-competitivas, etc.), que em grande medida tornam-se inevitáveis como formas de superar determinadas desvantagens de empresas individuais, seja em termos de recursos, seja em termos de conhecimentos acumulados.

O crescente avanço da interligação por redes e troca eletrônica de dados e informações (redes de informações) exige novas capacitações das equipes diretivas das empresas que vão muito além dos conhecimentos técnicos sobre o tema e sobre a implantação da rede em si (bastante facilitados, aliás, pela difusão de cursos específicos, consultorias em informática, etc.). O desafio maior diz respeito à avaliação e às possíveis respostas aos impactos que esses desenvolvimentos exercem sobre a organização das empresas, funções, atividades, relações com outras empresas, etc. Esses impactos afetam desde o planejamento de atividades, produtos e custos até ~~as~~ relações com clientes que, sem dúvida, deverão ser repensados na era da difusão da Internet. Agiliza-se a troca de informações; viabiliza-se o aproveitamento da riqueza de informações e de conhecimentos derivados de redes de relações informais que se formam entre profissionais de uma mesma área em empresas diferentes; reduz-se o custo de coordenação externa associado à desverticalização das empresas, anteriormente apontado como uma das principais justificativas para sua excessiva verticalização e, inequivocamente, um dos gargalos para o aumento da competitividade das empresas e, por essa via, da estrutura industrial em que se inserem.

Os profissionais desses setores e principalmente os tomadores de decisão das empresas não mais poderão se apoiar nas ferramentas convencionais para conduzir as empresas nessa nova realidade. Novas qualificações estão sendo cada vez mais exigidas. Nesse contexto, a vocação para o aprendizado torna-se uma das características diferenciais das empresas. O aprendizado requer por definição disposição para a interação no interior (preserva-se a independência da empresa buscando-se as vantagens que pode propiciar) e entre empresas (assume-se definitivamente a inevitável interdependência, buscando-se as vantagens dela derivadas). O cenário assim constituído exige um novo perfil em termos de gestão empresarial.

A importância das redes de empresas vem sendo cada vez mais reconhecida por profissionais de empresas e pela literatura especializada que reservam ao tema "rede de empresas" espaços crescentes. Acentua-se seu papel central na difusão de conhecimentos

organizacionais e tecnológicos e da aprendizagem. Cooperação, conhecimento e aprendizagem são requisitos reconhecidos como fundamentais no desenvolvimento das competências nucleares das empresas, no enfrentamento da concorrência que se acentua continuamente, na sobrevivência e inserção positiva das empresas no mercado em que atuam (Thorelli, 1986; Jarillo 1988; Hakan, 1989; Bidault, 1993; Senge, 1994, 1995; Maital, 1994).

A estrutura em rede resultante dos diversos arranjos entre empresas, se bem sucedida (e aqui a noção de ganhos e custos conjuntos e a importância da coordenação ganham realce), possibilita fortes vantagens diferenciais com relação a empresas que concorrem isoladamente. Com as devidas qualificações, isso vale também para economias nacionais, regiões e estruturas industriais e, nesse sentido, deve integrar o rol de fatores a serem considerados na definição de políticas industriais. Nesse aspecto é importante desenvolver um referencial analítico - e à GEC cabe relevante papel - e estimular e sustentar ações que possibilitem o desenvolvimento de estruturas em rede, de forma a possibilitar a geração de vantagem estrutural de natureza tal que diferencie sensivelmente as empresas articuladas em rede com relação a seus concorrentes (atuais e potenciais).

Complementando a argumentação anterior, deve-se apontar que entre os vários fatores que prejudicam a competitividade das empresas brasileiras, tornando-as mais vulneráveis à concorrência externa, estão as deficiências da estrutura empresarial vigente no país que, embora tenha evoluído consideravelmente nos anos recentes, ainda mostra evidentes dificuldades para acompanhar as inovações organizacionais/tecnológicas no que se refere ao âmbito interno e das relações entre empresas que têm rapidamente se difundido nos países avançados. As deficiências dessa estrutura acabam gerando um aumento desnecessário de custos nas empresas por vários motivos: (i) problemas organizacionais intrínsecos à administração de uma planta muito verticalizada, que se expressam em dificuldades crescentes de logística e coordenação, dispersão de recursos gerenciais, perdas de flexibilidade e de capacidade de resposta rápida aos desafios do processo competitivo; (ii) muitas das atividades internalizadas são realizadas sem as economias de escala e de especialização que seriam necessárias para assegurar sua eficiência; (iii) atrasos no acompanhamento dos desenvolvimentos tecnológicos em toda a gama das atividades realizadas internamente.

Os insuficientes conhecimentos e experiência das empresas brasileiras no tocante ao desenvolvimento de relações mais estáveis e com maior conteúdo de confiança e de alianças com outras empresas podem ser identificados como um fator crítico que limita as condições de concorrência do país e das localidades. Nesse sentido vale enfatizar que para o desenvolvimento e consolidação das redes de empresas é fundamental a atuação de agentes que alavanquem e coordenem o processo. No caso do Japão, por exemplo, foram as próprias empresas montadoras que, em associação com o governo e de forma articulada com uma política industrial global, estimularam a criação e coordenaram o processo. No caso da Dinamarca, o papel do governo nacional foi decisivo. No caso da terceira Itália, foi importante a participação dos governos locais articulados às pequenas empresas, no intuito de promover o desenvolvimento regional, somando-se à atuação de “agentes de ligação”e, é claro, a condições históricas e sócio-culturais específicas de cada localidade.

Note-se que o desenvolvimento da percepção da importância e das vantagens de atuar em rede exige tempo e certamente representa um custo para as empresas contratantes e contratadas. Ao mesmo tempo, um conjunto de empresas já capacitadas para responder rapidamente aos requisitos de uma atuação articulada com outras empresas, e mecanismos que facilitem o desenvolvimento e a gestão das relações entre as empresas integradas (ou potenciais) no sentido de uma maior cooperação, representa valiosa vantagem competitiva sistêmica propiciando redução dos custos visíveis e invisíveis -inerentes à articulação de empresas (custos de coordenação externa). Ademais, o uso compartilhado de infra-estrutura,

de equipamentos, de conhecimentos e de experiências pode significar redução adicional de custos, para empresas individuais e para o conjunto articulado de empresas (viabilizando o acesso a empresas que em outras situações não teriam, individualmente, como bancar as despesas necessárias à construção, instalação e ao “como usar”), contribuindo para tornar a rede (no sentido de uma empresa ampliada) mais competitiva.

Caminhar nessa direção não é tarefa simples. Dois fatores contribuem para a resistência ao desenvolvimento das ações coletivas. Um tem a ver com a dificuldade que as partes podem ter com a modelagem de custos. Como negociar uma modificação em dada situação se não existe clareza quanto aos custos (e benefícios)? Vale lembrar que a dificuldade para determinar custos é um ponto fraco de muitas empresas. Neste aspecto as posturas defensivas e rígidas são reflexo desta dificuldade. O pensamento subjacente é: “estou bem neste ponto (não sei porque) e não posso ceder”. Outro ponto de resistência às ações coletivas encontra-se na (ainda) forte convicção - inclusive no âmbito de inconsciente - de que a maximização do lucro individual deve ser o objetivo dos agentes. A idéia de Adam Smith enunciada na famosa frase “Não é da benevolência do açougueiro, do cervejeiro ou do padeiro que devemos esperar nosso jantar, mas de sua atenção com seus próprios interesses” mostra-se profundamente enraizada na mente dos tomadores de decisão. O lucro como variável de resultado pode ser noção trivial para o âmbito dos estudiosos mas nem sempre o é na perspectiva dos empresários.

Reconhecer as possibilidades abertas pela integração em uma rede no que se refere à difusão e ao compartilhamento de conhecimentos; ao desenvolvimento de características competências, de aprendizado, de acesso a novos recursos (particularmente os intangíveis, e o próprio fato de fazer parte de uma rede é um deles); à abertura de novas portas para o contato com o ambiente inter-empresarial e mais “externo”; ao pensar e desenvolver formas criativas de acesso a fontes de financiamento; à capacitação da mão-de-obra, etc. Enfim, a dimensão da lista pode se expandir a partir da passagem da concentração de investimentos em ações reativas para ações mais ativas e compatíveis com a própria situação de participante de uma rede de empresas. O que, aliás, pressupõe a percepção “do fazer parte” dessa particular forma de inserção na cadeia produtiva.

É nesse espaço que ~~como~~ como um todo pode se aproximar de uma unidade competitiva. Isso supõe que a relação entre as empresas deve perdurar independentemente das pessoas envolvidas nas relações. Ao mesmo tempo, não se pode ignorar que a complementaridade das redes de pessoas subjacentes às relações entre empresas pode ser um poderoso componente no desempenho global do conjunto, no sentido de uma maior competitividade. Isso vale principalmente quando se tem presente que a interação das empresas pode abranger atividades relativas a todas as etapas da cadeia produtiva - do projeto à execução, à comercialização, à distribuição - em um processo de engenharia simultânea, ao longo da cadeia em constituição.

Redes configuram 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 terreno fértil para a geração e a difusão de inovações, particularmente as organizacionais, e do aprendizado - outro forte componente explicativo para o seu desempenho global.

A exposição anterior permite argumentar que nessas circunstâncias, a decisão pela externalização e pelo aumento da integração na relação com os fornecedores envolve critérios que devem ir além da redução de custos. De fato, decisões dessa natureza expressam o resultado da constatação por parte da direção de uma determinada empresa, de que não dispõe de todas as condições necessárias - técnicas, gerenciais, financeiras ou o ~~lv~~ - para realizar sozinha, de forma competitiva, o conjunto das atividades inerentes ao sistema de planejamento ~~da~~ produção e distribuição e que deve atuar firmemente no caminho da redução dos custos da

complexidade. A externalização/integração em suas diversas formas deve ser focalizada, então, como um meio de superar as limitações de uma dada empresa e ao mesmo tempo reduzir seus custos. Isso porque a externalização/integração, quando bem sucedida, aumenta a capacidade de adaptação das empresas às novas condições da produção e da concorrência. Ademais, propicia redução do risco do capital sem perder o controle sobre ele. Simultaneamente, esse processo abre espaços (efetivos ou potenciais) para a participação de pequenas e médias empresas (usualmente fazendo parte da rede de fornecedores-distribuidores de uma grande empresa) nos complexos sistemas de produção/distribuição, realizando uma ou mais das atividades separáveis que os integram.

Ao propiciarem a ampliação das vantagens competitivas e dotarem as empresas que fazem parte da rede da flexibilidade necessária para, rapidamente, ampliarem ou renovarem as linhas de produtos, tais formas de organização da produção assumem ~~uma~~ barreiras à entrada de novos competidores no mercado e, ao mesmo tempo, facilitam a entrada dessas empresas em novos mercados.

O desenvolvimento de relações estáveis e de caráter cooperativo entre uma grande empresa e seus fornecedores de porte menor é um exemplo de sistema em rede. Apesar da assimetria característica das relações entre os agentes econômicos não desaparecer, as vantagens mútuas a longo prazo são claramente superiores aos lucros passíveis de serem obtidos no curto prazo se derivados de um comportamento antagônico, e pouco cooperativo. Note-se que a opção pela externalização de atividades, operações e fases do processo produtivo, para ser mais que um meio (nem sempre eficaz) de repassar custos e riscos de produção em condições de incerteza e para ir além da substituição de operações (o "fazer" pelo "comprar" de terceiros), deve envolver a cooperação e o compartilhamento dos benefícios entre clientes e fornecedores.

A relação com os fornecedores na ótica da gestão de empresas

Tal como foi anteriormente referido ainda não são facilmente encontrados em textos de contabilidade de custos, e de administração estudos que ajudem a avaliar as oportunidades de atuar em rede. O campo conceitual tradicional, no caso de compra, supõe implicitamente relações de mercado, para o que a empresa deve se posicionar estrategicamente de forma a evitar que o fornecedor aumente o poder de barganha, e deve avaliar utilizando metodologia consagrada, a conveniência de fazer ou comprar (os textos de contabilidade de custos não são explícitos quanto aos aspectos estratégicos dessa decisão).

A política tradicional de compras para as empresas é baseada na seguinte visão: considera-se que o melhor preço será obtido levantando informações quanto às características das diferentes ofertas de um dado item existentes no mercado. Após prévia seleção de um conjunto de empresas "habilitadas" para fornecer inicia-se um processo de negociação no qual o comprador utiliza seu poder de barganha de forma a reduzir o preço de aquisição ao mínimo possível. Esse processo repete-se continuamente para todas as compras, e espera-se, como decorrência, que a empresa compradora esteja adquirindo seus insumos ao menor preço compatível com seu poder de negociação. A tradicional forma de comprar na qual é aberta uma concorrência com três ofertantes como mínimo é baseada nessa visão.

Um claro exemplo desse ponto de vista encontra-se em Porter (1980, cap. 6). Ao analisar a estratégia direcionada a compradores e fornecedores, o autor recomenda a seguinte estratégia de compras para reduzir o poder de negociação das empresas fornecedoras e diminuir o custo das compras no longo prazo:

- Dispersar compras de um mesmo item entre vários fornecedores alternados cuidando para que o volume comprado de cada fornecedor individual seja suficiente para manter esse fornecedor preocupado com a perda do pedido. Não comprar de um único fornecedor dado que este pode exercer seu poder e/ou implantar custos de mudança;
- Evitar a implantação de custos de mudança por parte do fornecedor;
- Promover fontes alternativas qualificadas, estimulando inclusive novas empresas a se candidatarem como fornecedoras;
- Promover a padronização, de forma a reduzir a diferenciação entre fornecedores e impedir a implantação de custos de mudança;
- Ameaçar com a integração para trás de forma a aumentar o poder de negociação;
- Utilizar, quando possível, a integração parcial para trás.

Um pressuposto implícito que norteia essa estratégia é a estabilidade (e a padronização) das necessidades do sistema empresa. Assumindo esse ponto de vista, a estratégia mais lógica para reduzir os custos de aquisição de insumos segue os caminhos recomendados por Porter: promover a padronização das ofertas por parte dos fornecedores e atuar no sentido de diminuir seu poder de barganha.

Um ponto de vista diametralmente oposto encontra-se na abordagem da qualidade total. Essa abordagem argumenta que o sistema empresa é potencialmente instável e que a variabilidade é uma das causas dessa instabilidade. Uma das causas da variabilidade encontra-se na utilização de insumos, com igual função, dentro do sistema produtivo representado por distintas empresas¹. Nem a especificação do produto a ser adquirido, por mais completa que seja, nem a inspeção de recebimento são suficientes para garantir um nível de padronização que elimine a variabilidade. Por essa razão a abordagem da qualidade total recomenda trabalhar com um único fornecedor por item, com ele desenvolvendo, ao longo do tempo, um trabalho para diminuir a variabilidade.

Simultaneamente, dado que a visão da qualidade total focaliza as necessidades dos clientes (internos e externos), e dado que estas evoluem ao longo do tempo, é preciso aprimorar e adequar continuamente os processos que atendem às necessidades (ciclo Deming-Shewhart de melhoria contínua). Trabalhar com um único fornecedor por item, numa perspectiva de um relacionamento profundo e duradouro (visão de casamento) possibilita criar as bases necessárias à redução da variabilidade e ao apoio do fornecedor para a melhoria contínua.

Nesse aspecto dentro dos 14 princípios para a transformação de Deming, enunciados em sua obra principal (Deming, 1982), o terceiro e o quarto afirmam a necessidade de eliminar a dependência da empresa da inspeção para atingir a qualidade e a necessidade de cessar a prática de comprar com base no preço. Deve-se, segundo Deming, pensar no custo total de aquisição no longo prazo. Para tanto, é preciso estabelecer relações baseadas na confiança e na lealdade o que possibilitaria ao fornecedor ser criativo e desenvolver de forma econômica seus processos produtivos, adequando-os às necessidades em contínua evolução da empresa compradora. No caso de expectativas criadas sobre negócios de curto prazo perder-se-ia essa possibilidade.

É interessante comparar as recomendações quanto à estratégia de compras recomendada por Porter com as de Ishikawa (1985), conhecido autor da abordagem da

¹ Existem diversas causas para a variabilidade. Segundo essa abordagem o gerenciamento tradicional tende a aumentá-las no tempo dado que impõe causas sistêmicas de variabilidade. A prática de comprar pelo preço mas baixo é uma dessas causas.

qualidade total. O autor dedica um capítulo de sua obra ao estudo das políticas de qualidade para compras e subcontratos (Ishikawa, 1985, cap. 9). À diferença de Porter, que privilegia a negociação de mercado e as medidas para reduzir o poder de barganha dos fornecedores, Ishikawa focaliza o processo de seleção e manutenção dos fornecedores, no âmbito de um processo de melhoria contínua:

- O comprador deve selecionar fornecedores que se adaptem à sua filosofia de administração e que sejam cooperativos;
- O fornecedor deve ter um sistema estável de administração;
- O fornecedor deve manter elevados padrões tecnológicos e capacidade de incorporar futuras inovações tecnológicas;
- O fornecedor deve ter capacidade de processo para fornecer segundo as especificações e deve ter capacidade de melhorá-las;
- O fornecedor deve ser leal na execução do contrato e não violar os segredos da empresa compradora;
- A data de entrega deve ser sempre respeitada e o preço deve ser dado.

Para garantir tais condições, Ishikawa recomenda que o comprador visite o fornecedor e investigue uma série de aspectos relacionados com:

- “Filosofia” de administração do fornecedor - além do proprietário devem ser investigadas as posições (convicções) administrativas de seus filhos (se firma pequena) e da equipe gerencial, verificando a filosofia do administrador e da equipe, personalidade, conhecimentos, capacidade gerencial e compreensão da qualidade;
- Sistema de qualidade do fornecedor, educação para a qualidade e programas existentes;
- Controle feito pelo fornecedor sobre produtos adquiridos;
- Informações completas sobre equipamentos, produtos, processos e capacidades de produção.

Após as pesquisas iniciais, o comprador deve selecionar dois fornecedores para cada item de forma a garantir o suprimento em caso de calamidades naturais (terremotos, incêndios, inundações), ou causadas pelo homem (greves).

Uma vez concluída a seleção, deve-se estabelecer um período experimental, findo o qual - caso ambas partes se convençam que seus interesses serão preservados com a continuação dos acordos de compra - estabelecem-se acordos de longo prazo. Ambas as partes devem então se envolver na melhoria contínua dos produtos e processos. O fornecedor deve se esforçar em melhorar a qualidade, o preço e a eficiência na entrega. O comprador deve oferecer aconselhamento, assistência técnica e gerencial e examinar permanentemente se a empresa fornecedora “é digna de confiança no longo prazo”. Dentro de uma visão de longo prazo, o comprador deve possibilitar a manutenção de viabilidade econômica dos fornecedores estimulando e contribuindo para o desenvolvimento das competências internas dessas empresas (especialmente se pequenas empresas), por meio do oferecimento de programas de educação e treinamento. Por outro lado, as empresas que mostrem dificuldades crônicas em acompanhar o processo de melhorias devem ser eliminadas. Segundo Ishikawa, nessa prática encontra-se a “gênese da alta qualidade, da confiabilidade e da vantagem de preço dos produtos japoneses”.

É possível observar as fortes diferenças de posição entre as duas abordagens. Do ponto de vista tradicional, o relacionamento é “de mercado”. O departamento de compras tem

condições de obter as ofertas mais adequadas caso negocie cuidando de manter e aumentar o poder de barganha da empresa. Supõe-se que as ofertas mais adequadas surgirão “naturalmente” do mercado. Caso isso não aconteça, deve-se desenvolver novos fornecedores para diminuir o poder de barganha dos atuais. Do ponto de vista da abordagem da qualidade total existe interdependência entre a empresa compradora e seus fornecedores. A qualidade e a vantagem de preço surgem da articulação de um sistema de empresas, com uma empresa maior como centro, no qual os relacionamentos são de confiança e de longo prazo. Nesse sistema as relações não são “de mercado”. Vale dizer, existem condições que possibilitam a ambas as partes conhecer mutuamente seus processos e necessidades, o que permite ações coordenadas de melhoria com benefício para todas as empresas participantes do sistema. Não há, dentro da abordagem da qualidade total, preocupação com o poder de barganha. O foco consiste na escolha e manutenção de fornecedores potencialmente engajáveis no processo de melhoria contínua.

Em obra posterior, Porter (1986, cap. 2) enunciou teoricamente uma visão de empresa como uma “cadeia de valores”. Nessa visão, a empresa é percebida como um conjunto de atividades inter-relacionadas. A existência de elos entre as atividades possibilita a otimização e a coordenação. Além de elos entre as atividades internas existe interdependência entre as atividades de compradores e fornecedores. Os elos entre as cadeias de valor dos fornecedores e dos compradores mostram que as relações entre ambas as partes não são um jogo de soma zero, mas sim uma relação na qual os dois lados podem ganhar. Para Porter é importante coordenar esses elos não perdendo de vista, por outro lado, a manutenção do poder de negociação. O êxito dos programas de qualidade total encontram-se, segundo Porter, exatamente no fato de que enfatizam a exploração dos elos dentro da cadeia de valores. Kotler (1994) enuncia o conceito de sistema de entrega de valor percorrendo toda a cadeia produtiva.

A descentralização das operações por parte das grandes empresas, articulando seus fornecedores dentro do seu sistema empresarial mostra a importância prática dos conceitos defendidos pela abordagem da qualidade total, dado que, pelos seus princípios, é possível pensar em sistemas de empresas (redes de empresas) que competem uns com os outros. É nos princípios defendidos pelos autores de qualidade que a GEC deve buscar as fontes para constituir o referencial analítico que possibilite a geração de informações e a avaliação dos benefícios de agir em rede.

A argumentação anterior visou ressaltar a complexidade analítica que envolve a tomada de decisões no referente a ações de externalização/integração com fornecedores. Nesse aspecto - no caso das redes formadas por uma empresa mãe e suas fornecedoras- a análise deve reconhecer a mútua dependência das empresas dentro da rede e apoiar-se, no mínimo, nas seguintes premissas: o preço é apenas uma parte do custo total da compra; a forma de desenvolvimento da política de compras afeta o desempenho do fornecedor; a importância de pensar opções para a minimização do custo conjunto (ou a maximização do desempenho) do comprador e do fornecedor; alguns fatores embora devam ser avaliados, são de difícil mensuração quantitativa, razão pela qual a análise qualitativa é importante (especialmente no referente aos aspectos estratégicos).

Do ponto de vista quantitativo, ao se avaliar as opções de integração com os fornecedores e as opções de externalização deve-se complementar as tradicionais análises de comparação de preços e de avaliação dos custos diferenciais da alternativa fazer ou comprar, incorporando os seguintes elementos: custos da qualidade -inspeção, testes, retrabalhos, devoluções, sucatas, distúrbios operacionais pela falta de qualidade do fornecedor etc; custos de entrega e de desempenho logístico do fornecedor -custo de atrasos, custos de estoques de segurança a serem mantidos devido ao padrão de desempenho do fornecedor, custos de paradas na produção, custo de vendas atrasadas ou perdidas, custo de alteração da

programação de produção, custos de transporte; custos da não adequação plena do fornecedor à cadeia de valores do comprador -custo de realizar operações que não agregam valor para adequar o produto fornecido ao uso; custos administrativos -custo de efetuar os pedidos e acompanhá-los, custo de reprocessamento contábil por erros nas notas fiscais, custo de gerenciamento de conflitos com fornecedores (Merli, 1990).

Outro aspecto analítico que deve ser incorporado é a análise de toda a cadeia de valor do setor, como exemplificado por Shank e Govindarajan (1993, cap. 5). A análise da cadeia de valor como um todo possibilita uma visão mais clara quanto ao acerto das decisões de fazer ou comprar, de integração vertical e de externalização. Possibilita também encontrar novas fontes para reduzir custos ou aumentar a diferenciação, quer a partir de ações isoladas quer em conjunto com empresas que fazem parte da cadeia.

Conclusão

A literatura tem evidenciado (focalizando a importância da coordenação) a relevância, para o aumento da produtividade e da competitividade das estruturas em rede; da prática de ações coletivas, tendo como referencial o fato de que cada empresa faz parte de uma cadeia produtiva (e de valores) -com suas interações, interdependências e competências diversas. Não existe ainda, no campo da gestão de custos, instrumentos analíticos que mostrem -de forma sistemática- aos tomadores de decisão dentro da empresa as vantagens e custos de atuar em rede. Neste artigo foram apontados alguns caminhos no sentido de contribuir para o desenvolvimento de possíveis instrumentos, compatíveis com a necessária expansão do escopo analítico da gestão estratégica de custos - um dos desafios que os novos contornos do ambiente concorrencial e, por decorrência, da gestão das empresas impõem a essa disciplina - na teoria e, mais importante, na prática.

Bibliografia

- BACIC, Miguel (1995) Escopo da Gestão Estratégica de Custos em Fase das Noções de Competitividade e de Estratégia. *Revista de Administração da FEA/USP*, vol. 31, no. 1.
- BIDAULT, F. (1993) Apprentissage et Résistance Dynamique technologique et organization, num. 1.
- COUTINHO, Luciano (1992) A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica. *Revista de Administração da FEA/USP*, vol. 28, no. 1.
- DEMING, W. Edwards (1986) Bridge, Massachusetts, MIT. Tradução ao português por: Marquês-Saraiva, 1990.
- London: Routledge.
- Prentice-Hall, New Jersey: Prentice-Hall. Traduzido ao português a partir da edição em inglês. Editora Campus, 1993.
- JARILLO, C. (1988) On Strategy. *Harvard Business Review*, vol. 66, no. 5.
- KOTLER, Philip (1995) New York: Prentice-Hall, 8 ed. Tradução ao português: Makron Books, 1995.
- LIPNACK, Jessica e STAMPS, Jeffrey (1995) Wight Publications Inc. Tradução ao português: Makron Books, 1994.
- MAITAL, Shlomo (1996) New York: The Free Press. Tradução ao português: Editora Campus, 1996.
- MERLI, Sérgio (1990) São Paulo: Qualitymark, 1994.

- MIETTO, D. (1994) Custo do Produto - Uma Metodologia para Reduzir os Gastos com
 , *Revista de Administração*, v.34, n.2, p.6-12, mar/abril 1994.
- POHLE, Michael (1986) *Productivity*. The Free Press, New York, 1986.
- PORTER, Michael (1985) *Competitive Advantage*. The Free Press, New York, 1985. Tradução ao português de Janeiro: Editora Campus, 1989.
- SENGE, P. (1992) *The Fifth Discipline*. New York, Editora Best Seller.
- SENGE, P. (1990) *The Fifth Discipline*. Oregon, Productivity Press.
- SHANK, John e GOVINDARAJAN, Vijay (1993) *Strategic Cost Management*. New York: The Free Press. Tradução ao português de Janeiro: Editora Campus, 1995.
- SOUZA, Maria Carolina e BACIC, Miguel (1997) *Desenvolvimento da cooperação entre empresas como instrumento para reduzir os custos da complexidade*. São Paulo: Editora Unisinos.
- SOUZA, Maria Carolina. e BACIC Miguel (1996) *Rede de Empresas como Espaço para o Desenvolvimento da Cooperação entre a Grande Empresa e suas Pequenas Fornecedoras: Um Estudo de Caso*, Trabalho apresentado no, *Ministério Nacional del Sur*, Departamento de Economia, Redpymes-Argentina en coordinación con European Network on Industrial Policy (EUNIP), Bahia Blanca, Argentina, abril 1996.
- THORELLI, H. B. (1986) *Networks: Between Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.