

# DESENVOLVIMENTO DA COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS COMO INSTRUMENTO PARA ENFRENTAR OS CUSTOS DA COMPLEXIDADE

**Maria Carolina A.F. de Souza**  
**Miguel Juan Bacic**

## **Resumo:**

*As reflexões apresentadas neste trabalho foram estimuladas pela análise dos resultados de um projeto de integração e desenvolvimento de fornecedores de uma grande empresa multinacional (G.E.M.). O projeto, ainda em desenvolvimento, vem sendo coordenado pelos autores no marco de um convênio englobando a G.E.M., empresas fornecedoras e universidade. A primeira etapa do projeto contou com a participação de um grupo de 10 fornecedores. Para a G. E. M., o projeto representa um meio de desenvolver fornecedores capacitados a atender os requisitos de qualidade, prazos e preços; mais integrados aos princípios empresariais da empresa-mãe; com relações cliente-fornecedores mais estáveis e cooperativas. O objetivo esperado é otimizar os custos totais relativos à aquisição de produtos e serviços, buscando, simultaneamente, reduzir os custos de complexidade (ou, no mínimo, torná-los mais visíveis). Concretamente, os resultados obtidos pelo projeto, embora não milagrosos (o que de fato seria surpreendente e só poderia ocorrer por acaso), são bastante significativos e englobam: empresas que implantaram ou estão em processo de implantação de sistemas de custos, melhorias na gestão financeira e de estoques, aprimoramento de controles na área de vendas e marketing, direcionamento para a constante busca e aproveitamento das oportunidades de mercado, conscientização dos empresários quanto à importância de relações estáveis, formalização da missão, objetivos e metas da empresa e (de fundamental importância) a ampliação da visão estratégica dos participantes (como pode ser constatado pelas respostas nos questionários de avaliação).*

## **Palavras-chave:**

**Área temática:** *Custo Integrado: Vantagens e Desvantagens*

## **DESENVOLVIMENTO DA COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS COMO INSTRUMENTO PARA ENFRENTAR OS CUSTOS DA COMPLEXIDADE**

Maria Carolina A. F. de Souza<sup>1</sup>

Miguel Juan Bacic<sup>2</sup>

### **RESUMO**

---

As reflexões apresentadas neste trabalho foram estimuladas pela análise dos resultados de um projeto de integração e desenvolvimento de fornecedores de uma grande empresa multinacional (G.E.M.). O projeto, ainda em desenvolvimento, vem sendo coordenado pelos autores no marco de um convênio englobando a G.E.M., empresas fornecedoras e universidade. A primeira etapa do projeto contou com a participação de um grupo de 10 fornecedores.

Para a G. E. M., o projeto representa um meio de desenvolver fornecedores capacitados a atender os requisitos de qualidade, prazos e preços; mais integrados aos princípios empresariais da "empresa-mãe"; com relações cliente-fornecedores mais estáveis e cooperativas. O objetivo esperado é otimizar os custos totais relativos à aquisição de produtos e serviços, buscando, simultaneamente, reduzir os custos de complexidade (ou, no mínimo, torná-los mais visíveis).

Concretamente, os resultados obtidos pelo projeto, embora não "milagrosos" (o que de fato seria surpreendente e só poderia ocorrer por acaso), são bastante significativos e englobam: empresas que implantaram ou estão em processo de implantação de sistemas de custos, melhorias na gestão financeira e de estoques, aprimoramento de controles na área de vendas e marketing, direcionamento para a constante busca e aproveitamento das oportunidades de mercado, conscientização dos empresários quanto à importância de relações estáveis, formalização da missão, objetivos e metas da empresa e (de fundamental importância) a ampliação da visão estratégica dos participantes (como pode ser constatado pelas respostas nos questionários de avaliação).

### **INTRODUÇÃO**

---

As reflexões apresentadas neste trabalho foram estimuladas pela análise dos resultados de um projeto de integração e desenvolvimento de fornecedores de uma grande empresa multinacional (G.E.M.). O projeto, ainda em desenvolvimento, vem sendo coordenado pelos autores no marco de um convênio englobando a G.E.M., empresas fornecedoras e universidade. A primeira etapa do projeto contou com a participação de um grupo de 10 fornecedores.

Para a G.E.M., o projeto representa um meio de desenvolver fornecedores capacitados a atender os requisitos de qualidade, prazos e preços; mais integrados aos princípios empresariais da "empresa-mãe"; com relações cliente-fornecedores mais estáveis e cooperativas. O objetivo esperado é otimizar os custos totais de aquisição de produtos e serviços.

Os autores consideram importante divulgar a experiência, dada a estreita ligação de vários itens da política de relações com fornecedores seguida pela G.E.M. com questões inerentes à temática da gestão estratégica de custos. Interessa também

---

<sup>1</sup> Maria Carolina A. F. de Souza, Doutora em Ciências Econômicas, é professora na UNICAMP.

<sup>2</sup> Miguel Juan Bacic, Mestre em Ciências Econômicas, é professor na UNICAMP.

informar a comunidade acadêmica e empresarial sobre uma possibilidade concreta de propiciar ações para a articulação universidade-empresa.

A competitividade empresarial é a base sobre a qual se desenvolve o dinamismo industrial de uma nação, sendo o resultado da articulação complexa de uma série de fatores estruturados em nível nacional, setorial e interno a cada empresa. A partir do referencial demarcado por esses fatores, são pensadas as estratégias e a gestão de cada empresa, visando construir, sustentar ou ampliar as bases de sua particular posição competitiva.

No caminho da competitividade, a natureza da articulação universidade- - empresa - objetivando o apoio mútuo no desenvolvimento de pesquisas e na capacitação tecnológica - representa um importante papel no que se refere ao potencial de geração e adoção de inovações tecnológicas e organizacionais e à formação e qualificação de recursos humanos. Essa importância fica mais evidente quando se leva em conta que no atual contexto de acirramento da concorrência internacional as empresas estão sendo "obrigadas" a investir esforços na busca de um novo formato organizacional - mais flexível e descentralizado. Isso, por sua vez, exige pensar um novo modelo de sistema de relações entre empresas, com um espaço maior para a cooperação em rede. A integração do fornecedor ao sistema produtivo da empresa-mãe e o estudo de opções de externalização de atividades são dois aspectos presentes nesse processo, com evidente impacto nos custos e no desempenho de cada empresa da rede, a partir da maior articulação das atividades componentes do sistema comum de valores.<sup>3</sup>

### **A ARTICULAÇÃO DE EMPRESAS COMO ELEMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES TÉCNICAS**

---

A intensificação da concorrência em nível global tem afetado tanto o comportamento estratégico quanto a gestão empresarial. 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 flexíveis, compatíveis com objetivos do tipo "customizar em massa" e obter preços competitivos.

A procura da flexibilidade produtiva está levando as grandes empresas a descentralizar suas operações, externalizando algumas etapas e integrando os fornecedores dentro de seu sistema empresarial. Do ponto de vista da lógica da busca do aumento de competitividade e da racionalização de custos, vários problemas são apresentados quanto à integração vertical das empresas e à produção em uma única planta, à medida que os produtos exigem processos de fabricação mais complexos. Pode-se destacar: maior risco, dado o aumento do capital investido; maior dificuldade de coordenação e controle; fluxo de informações mais lento; exigência de supervisão mais rigorosa e maior número de supervisores; aumento das possibilidades de erros e das chances de estes não serem percebidos ou mesmo serem ocultados; maiores problemas relativos às condições ambientais e às pressões daí decorrentes; exigência de maior número de postos intermediários de controle da qualidade; maior sindicalização; despesas maiores com motivação de empregados; maiores gastos com manutenção; maiores dificuldades de alteração do lay out, etc. No global, isso significa aumento dos custos de controle e coordenação, redução da eficiência e uma estrutura organizacional mais rígida, problemas que podem até ser agravados com a decisão de operar com multiplantas e/ou unidades de negócios descentralizadas, mas com processo decisório muito centralizado. Em síntese, drástico aumento dos custos de complexidade. Custos estes que são invisíveis ao sistema formal de contabilização e

---

<sup>3</sup> Utilizamos aqui a terminologia de Porter (1985), cap. 2.

controle de custos.

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 know how - para realizar sozinha, de forma competitiva, o conjunto das atividades inerentes ao sistema de planejamento, design, 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. Ao mesmo tempo, esse processo abre espaços 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.

Vários são os objetivos da externalização/integração: redução de custos; evitar os 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.

Ao propiciarem a ampliação das vantagens competitivas e dotarem as empresas que fazem parte da rede de flexibilidade necessária para, rapidamente, ampliarem ou renovarem as linhas de produtos, tais formas de organização da produção assumem status de 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 de rede. Apesar de a 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.

As empresas clientes devem investir no desenvolvimento e na capacitação da rede de fornecedores e de distribuidores, de modo que estes possam integrar-se de forma coordenada aos seus objetivos. Isso não necessariamente significa injetar recursos financeiros nas empresas fornecedoras. Pode significar a explicitação dos itens dos contratos; a garantia de compras por determinado período; a cooperação técnica; o repasse e o compartilhamento de detalhes técnicos; negociações menos assimétricas no que tange à definição de preços, prazos de pagamento e de entrega; ampliação do nível de confiança entre as partes, etc. Enfim, investir na rede de fornecedores implica avançar no sentido de relações mais estreitas e estáveis e com maior grau de cooperação. Essas, se bem administradas, representam um poderoso mecanismo para ampliar a capacidade produtiva com reduzido investimento em capital fixo e com evidentes resultados positivos em termos de qualidade do produto, flexibilidade e versatilidade. O sucesso no alcance desses objetivos contribui para solidificar a rede de empresas coordenada (e em última instância controlada) pela empresa-mãe.

A partir da discussão anterior, nota-se a complexidade analítica que envolve a

tomada de decisões no referente a ações de externalização/integração com fornecedores. Nesse aspecto, a análise deve reconhecer a mútua dependência das empresas dentro da rede<sup>4</sup> e apoiar-se, no mínimo, nas seguintes premissas: 1) o preço é apenas uma parte do custo total da compra; 2) a forma de desenvolvimento da política de compras afeta o desempenho do fornecedor; 3) a importância de pensar opções para a minimização do custo conjunto (ou a maximização do desempenho) do comprador e do fornecedor; 4) 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 avaliarem 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<sup>5</sup> da alternativa fazer ou comprar, incorporando os seguintes elementos: a) custos da qualidade: inspeção, testes, retrabalhos, devoluções, sucatas, distúrbios operacionais pela falta de qualidade do fornecedor, etc; b) 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; c) 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; d) 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.<sup>6</sup>

## **A EXPERIÊNCIA**

### **Objetivos do Projeto**

---

O projeto de Integração e Desenvolvimento de Fornecedores G.E.M., objeto desta análise, insere-se no quadro maior descrito na introdução deste trabalho. Dado seu caráter abrangente, a equipe é formada por pesquisadores e docentes da área de empresas do Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia (NEIT) do Instituto de Economia da UNICAMP, especialistas da G.E.M. e palestrantes convidados (no caso de assuntos muito específicos).

O projeto prevê o desenvolvimento de 80 fornecedores num prazo de três anos. Uma característica diferenciadora do projeto analisado com relação a iniciativas de outras empresas é o amplo leque de fornecedores escolhidos, não se limitando a empresas fornecedoras de materiais ou serviços da área de produção, abrangendo o universo de produtos ou serviços adquiridos por todos os setores da empresa.

No que tange aos fornecedores, os objetivos do projeto envolvem: desenvolver a visão e as condições para trabalhar em parceria com a G.E.M.; aprimorar as técnicas de gestão e a organização para a qualidade; melhorar a posição competitiva no mercado em que se inserem.

Na primeira fase (1º semestre de 1994), o projeto contou com a participação

---

4 Porter (1985) introduz o conceito de elos verticais interligando as diversas cadeias de valores de um dado sistema de valores, demonstrando que o modo como se concebe e se desenvolve o relacionamento comprador-fornecedor afeta o custo e o desempenho de ambas as partes.

5 A análise - fazer ou comprar - utiliza como base os custos visíveis dentro do sistema contábil.

6 Merli (1990) efetua uma interessante tentativa de relacionar os custos totais dos fornecedores, mostrando inclusive uma aplicação prática. Mietto (1994) desenvolve metodologia semelhante que foi aplicada na Gessy Lever.

de 10 pequenas empresas fornecedoras de serviços e produtos diversos, com no máximo 100 funcionários. O quadro a seguir evidencia a acentuada diversidade setorial dessas empresas:

*Quadro 1. Projeto de Integração e Desenvolvimento de Fornecedores Atividades das 10 Empresas Participantes da 1ª Etapa*

Empresa	Atividade
A	Produção de máquinas têxteis e caldeiras para indústria química e alimentos.
B	Produção de embalagens de madeira
C	Comercialização de material de alta precisão para uso em laboratórios (químicos, farmacêuticos, etc.)
D	Papelaria e comércio de materiais de escritório em geral
E	Comercialização de peças e acessórios para controle de processos em indústrias
F	Comercialização de bombas
G	Prestação de serviços de manutenção industrial e elétricas
H	Paisagismo e serviços de manutenção de áreas verdes
I	Comercialização de materiais elétricos
J	Fabricação, reparação e manutenção de peças para máquinas, aparelhos e equipamentos industriais e serviços de tornearia em geral

## **Desenvolvimento do Projeto**

### **Seminário**

O projeto foi iniciado com um seminário de apresentação nas instalações da G.E.M., com o objetivo de informar e sensibilizar os fornecedores quanto à importância do programa, destacando-se o fato de estar inserido no contexto da Estratégia Global da G.E.M. Definidas as 10 primeiras empresas a participarem do projeto, foi iniciada a etapa de visitas pelos docentes e técnicos da UNICAMP (DTU) às empresas. Nessa fase, o objetivo principal foi elaborar um pré-diagnóstico da situação de cada empresa e esclarecer dúvidas quanto aos objetivos do projeto. Ademais, esses primeiros contatos individuais mostraram-se um passo essencial para o desenvolvimento de uma relação de confiança entre os DTU e os fornecedores.

A partir dos resultados das primeiras visitas, foram programados dois seminários desenvolvidos no IE/UNICAMP. O primeiro teve como principais objetivos:

a) sensibilizar os fornecedores para o novo papel que a cooperação entre empresas está tendo no desenvolvimento de uma situação de competitividade sistêmica da economia;

b) integrar os fornecedores;

c) elaborar um autodiagnóstico da situação de cada empresa, tendo como

referencial as novas demandas, buscando posicionar a empresa nesse novo contexto;

- d) sintetizar e discutir (em grupos) os problemas comuns;
- e) apontar e selecionar (a partir da discussão em grupo) possíveis soluções;
- f) incentivar ações comuns entre fornecedores para resolver os problemas mais freqüentes.

O segundo seminário estruturado, principalmente a partir da sistematização e análise dos resultados do primeiro seminário, visou contribuir para a melhoria das relações cliente (G.E.M.)/fornecedores. Para esse seminário, foram convidados profissionais da área de compras da G.E.M. e os responsáveis pelo desenvolvimento do projeto. Os participantes foram organizados em equipes por grande setor de atuação (indústria, comércio, serviços). Cada equipe contou com a participação ativa de um representante da G.E.M. e com a observação/mediação de um DTU. Foram debatidos os pontos positivos e negativos da relação G.E.M./fornecedores, definindo propostas e cronograma de ações para superar esses pontos negativos e reforçar os positivos, visando ao aperfeiçoamento contínuo da relação.

### **Diagnóstico**

---

No período entre os seminários, foi iniciada a etapa de visitas às empresas pela equipe de DTU com o principal objetivo de elaborar um detalhado diagnóstico abrangendo todas as áreas da empresa. Para essa etapa foram dedicadas, em média, 60 horas por empresa. A análise dos pontos fortes e fracos levantados levou à proposição de um curso de 76 horas de duração que privilegiou a discussão e a proposta de soluções para os problemas comuns ao grupo de fornecedores. Deficiências particulares foram trabalhadas em consultorias individuais (em média 12 horas por empresa).

PONTOS FRACOS	Nº de Ocorrências nas 10 Empresas	PONTOS FRACOS	Nº de Ocorrências nas 10 Empresas
Desconhecimento de métodos p/determinação dos custos unitários dos produtos e serviços	09	Difusão lenta do conhecimento no setor produtivo	02
Controles financeiros ausentes ou deficientes	08	Lay-out inadequado	02
Controles financeiros ausentes ou deficientes	07	Capacidade em atender às especificações dos clientes	10
Ausência de procedimentos formais quanto à organização e gestão dos processos operacionais	07	Elevada qualidade do produto	09
Centralização excessiva no processo decisório	06	Conhecimento acumulado nos sócios e gerentes	09
Dificuldades para diferenciar produto ou serviço	06	Capacidade de atender a tempo	08
Pensamento estratégico deixado de lado em função da gestão dos problemas rotineiros da empresa	05	Versatilidade para atender a demandas imprevistas ou fora das especificações nas áreas de atuação usuais	08
Inexistência de qualquer procedimento formal de controle da qualidade.	05	Capacidade de apreensão, aprendizagem e utilização de novos conhecimentos	06
Deficiências no gerenciamento de <i>marketing</i>	04	Boa organização da produção	05
Baixo poder de negociação nas relações com clientes e fornecedores	04	Pensamento estratégico apurado com forte vocação para identificar e aproveitar novas oportunidades do mercado	05
Passividade no que tange à procura de novos clientes	03	Conhecimento operacional dos funcionários (o "saber fazer")	05
Setor de atuação altamente desfavorável do ponto de vista das variáveis estruturais que determinam a concorrência no setor	03	Noção ampla de <i>marketing</i>	04
Alta rotatividade de mão-de-obra	03	Pessoal com qualificação adequada às especificações da empresa	04
Acúmulo de funções em uma única ou poucas pessoas	03	Baixa rotatividade do pessoal	03
Passividade no que se refere à identificação e aproveitamento das oportunidades do mercado	03	Apropriada delegação de autoridade	03
Dificuldade em obter mão-de-obra especializada	02	Manutenção de programas contínuos para capacitar o corpo técnico	02
Dificuldades em formar mão-de-obra	02	Capacidade de oferecer um excelente serviço de apoio às vendas efetuadas (assistência técnica e serviços pré e pós-venda)	02
Problemas no que se refere à sucessão na empresa	02		

A análise dos pontos fracos aponta, em primeiro lugar, deficiências no controle e gestão dos custos e formação de preços. Isso evidencia que o conjunto de fornecedores ainda não superou deficiências tradicionais na área administrativa da empresa. O desconhecimento de métodos sistemáticos para determinar custos unitários para formar um preço ou avaliar a rentabilidade de um dado preço de mercado mostra que a quase totalidade das empresas está sujeita a riscos sérios ao tomar decisões sobre preços (aceitar um determinado preço proposto, formar ou avaliar um preço).

Do ponto de vista da G.E.M., isso significa que alguns dos preços de seus fornecedores podem não ser sustentáveis no médio e longo prazos. Isso vale particularmente se a empresa cliente (G.E.M., no caso) utilizou fortemente seu poder de barganha na negociação de preços, pois existe a possibilidade de que alguns dos preços aceitos pelos fornecedores tenham sido avaliados sobre bases irrealistas. Cabe esclarecer que nesse quesito o interesse maior não deve ser o de avaliar se a empresa conhece métodos sofisticados (p.ex., custeio por atividades) e sim se é capaz de explicar a partir de uma base sistemática como calcula o custo unitário de um produto.

Os pontos fracos relativos a deficiências nos controles financeiros e controles de estoques são, basicamente, aspectos da administração de empresas. Em princípio, são passíveis de solução com implantação de rotinas manuais ou via informática. A ausência de procedimentos operacionais formais reflete a mentalidade predominante entre empresários que aparece sintetizada em frases como a seguinte: "o trabalho se

aprende fazendo e a formalização atrapalha". A centralização é outra característica típica das empresas menores.

Os outros pontos fracos concentram-se no marketing, na dificuldade de manter procedimentos formais de controle da qualidade, na incapacidade de pensar estrategicamente, no efeito desfavorável das variáveis estruturais do setor sobre a rentabilidade das empresas, em problemas com a mão-de-obra, com a sucessão na empresa e com a gestão da produção.

A análise dos pontos fortes revela empresas capacitadas a atender às especificações do cliente com elevada qualidade de produto.<sup>7</sup>flexíveis, versáteis, apoiadas no conhecimento acumulado dos sócios, gerentes e alguns dos profissionais da produção e da administração.

A confrontação dos pontos fracos e fortes evidencia que, por um lado, essas pequenas empresas detêm algumas das competências e características almejadas pelas grandes empresas (qualidade do produto, versatilidade e flexibilidade) e, por outro, que são carentes no que se refere a conhecimentos organizacionais (custos, finanças, estoques), problemas, em geral, já equacionados pelas empresas maiores.

A partir do quadro delineado pela análise aqui desenvolvida, é possível concluir que a grande empresa (no caso a G.E.M.) beneficia-se plenamente com o processo de desintegração vertical acompanhado de criação de laços de cooperação com os fornecedores.

Pelo lado das pequenas empresas, é preciso atuar inicialmente na transmissão das técnicas básicas, que consistem no "arroz com feijão" da administração de uma empresa. Isto é, organizar e aperfeiçoar os processos de gestão, passando posteriormente a auxiliá-las a desenvolver os procedimentos mínimos necessários à gestão formal da qualidade. Esses procedimentos devem abranger basicamente a geração de documentos que a grande empresa compradora considere necessários para a documentação de seu sistema da qualidade, procurando não incentivar a criação de um aparato formal e burocrático de controle da qualidade desnecessário para a empresa fornecedora. De fato, isso poderia contribuir para um aumento irracional dos custos.

Não se deve esquecer que as empresas analisadas, no geral, atendem às especificações dos clientes, têm qualidade de produto (um problema sério mesmo para muitas empresas de grande porte), são flexíveis e versáteis. Isto é, têm qualidade apesar de não contarem com um sistema formal da qualidade tal como definido pelas normas ISO 9000, por exemplo. A esse respeito deve-se apontar que pelo menos uma das empresas já está desenvolvendo sistematicamente algumas etapas necessárias para a obtenção do certificado da ISO 9000.

Programa de Treinamento e Orientação para Implantação das Soluções Propostas

No programa de treinamento desenvolvido ao longo de 76 horas, houve a constante preocupação de torná-lo adequado à realidade diagnosticada. Foi dada forte ênfase à transmissão técnica, acompanhada de exercícios práticos e estudos de casos e orientação para adoção e implantação das técnicas e boa parte dos conceitos apresentados, em geral desconhecidos por parte das empresas.

A discussão da importância da definição da missão e objetivos da empresa, e a relação desses fatores com a identificação e satisfação das necessidades dos clientes nas novas condições de mercado, foi considerada um dos pontos fortes do curso. Com grande envolvimento por parte dos participantes, foi objeto de oito horas de aula.

---

<sup>7</sup> Este fato não deve surpreender: trata-se de empresas pré-selecionadas pela G.E.M. após um longo histórico de fornecimento. O outro fator a ser considerado é que as pequenas empresas têm natural aptidão para a qualidade, tal como se depreende de Juran (1988), dado que o empresário integra todas as fases da espiral da qualidade (ver os exemplos do toneleiro e do estalajadeiro no capítulo 3).

O processo de cálculo de custo unitário a partir de diversos métodos e a sistemática de avaliação de preços ocuparam parte significativa (16 horas) das horas previstas para essa etapa.

A gestão financeira, abrangendo fluxo de caixa, dimensionamento e controle do capital de giro e orçamentos e a gestão de estoques, também foi bastante trabalhada (20 horas). Houve o cuidado, também, de não apresentar as ferramentas isoladas dos objetivos de cada empresa.

A importância do marketing e do plano de marketing integrando objetivos, atendimento às necessidades dos clientes, orçamento, fluxo de caixa e custos, ocupou oito horas de aula. Foram utilizadas quatro horas para abordar problemas da gestão de recursos humanos e quatro horas para apresentar os fundamentos básicos do sistema da qualidade segundo a visão da ISO 9000 e os passos necessários para sua implantação. Foram utilizadas 16 horas para discutir, em conjunto com representantes da G.E.M., questões relativas à segurança industrial, conceitos básicos de qualidade que norteiam a certificação de fornecedores e da G.E.M. e os indicadores G.E.M. de avaliação de fornecedores.

A participação ativa dos representantes da G.E.M. na fase de treinamento foi considerada muito relevante, particularmente por representar um canal de estreitamento e maior integração das relações cliente/fornecedores e para a difusão dos princípios básicos da "cultura" (princípios empresariais) da G.E.M. ao longo da rede de fornecedores. Ademais, propiciou ricos debates, para ambas as partes, sobre as condições de negociação e os requisitos esperados de um fornecedor integrado ao sistema da G.E.M. (G.E.M./rede de fornecedores), tendo em vista a conquista de posições em termos de competitividade da rede.

#### Resultados obtidos

O diagnóstico efetuado teve importância vital na estrutura do curso. Atualmente divulga-se muito que o segredo da competitividade das empresa encontra-se na Gestão Total da Qualidade (TQC). Usualmente, em cursos de TQC, enfatiza-se tanto a incapacidade de formas burocráticas de gestão contribuírem positivamente para a produção com qualidade (como crítica), quanto a visão global e horizontal dos processos no interior da empresa. A crítica e a ênfase são plenamente adequadas a empresas departamentalizadas nas quais as pessoas não conseguem observar um processo na sua totalidade. Nas empresas pequenas, essa situação é menos freqüente. A relação entre necessidade do cliente, atendimento, produção, prestação de serviços e resultados obtidos é mais transparente e visível para a direção, para a gerência e até para grande parte dos funcionários.

No grupo de empresas envolvidas no projeto, a aplicação de um programa irrefletido de TQC poderia não ter resultados produtivos. É de se imaginar a perplexidade dos participantes a afirmações tais como: "vossas empresas não têm qualidade, são muito rígidas e pouco versáteis".

Na suposição de que os participantes tivessem acreditado fielmente nas palavras dos docentes, tenderiam a mudar comportamentos e problemas, o que, na verdade, poderia conduzir a uma desestabilização dos sistemas de gestão, ao provocar ajustes desnecessários (tal como demonstrado por Deming), que poderiam afetar desfavoravelmente a capacidade de atender às especificações dos clientes, à qualidade dos produtos e à flexibilidade. Provavelmente, ao final do programa, teríamos empresários sentindo-se frustrados, inseguros para tomar decisões e perplexos ante sua incapacidade de compreender o significado concreto do TQC.

O diagnóstico, ao possibilitar uma melhor visão do grupo, mostrou a necessidade de ensinar a utilizar algumas ferramentas básicas, que, em função da forte ênfase que é dada atualmente ao TQC, ficaram, freqüentemente, esquecidas em algum canto do passado. Por outro lado, a visão de TQC transmitida aos empresários foi a de uma forma de gestão com características que refletem e se adaptam à

maneira pela qual já estão administrando suas empresas. Nessa concepção, o TQC passa a ser um reforço à sua forma ou estilo de gestão, e é um caminho de longo prazo.

Concretamente, os resultados obtidos pelo projeto, embora não "milagrosos" (o que de fato seria surpreendente e só poderia ocorrer por acaso), são bastante significativos e englobam empresas que implantaram ou estão em processo de implantação de sistemas de custos, melhorias na gestão financeira e de estoques, aprimoramento de controles na área de vendas e marketing, direcionamento para a constante busca e aproveitamento das oportunidades de mercado, conscientização dos empresários quanto à importância de relações estáveis, formalização da missão, objetivos e metas da empresa e (de fundamental importância) a ampliação da visão estratégica dos participantes (como pode ser constatado pelas respostas nos questionários de avaliação).

O processo de implantação de melhorias é assimétrico no tempo. Assim, por exemplo, uma empresa foi capaz de montar um sistema de custeio "em tempo real" às aulas, outras caminham mais vagarosamente nesse caminho.

Por outro lado, um resultado extremamente importante e um dos objetivos do projeto, apesar de nem sempre apreendido e valorizado no plano objetivo, foi a sensível melhora nas relações entre os fornecedores e o staff de compras da G.E.M., o que, obviamente, tem efeitos positivos sobre a competitividade do sistema G.E.M./rede de fornecedores.

Levando em conta essa realidade, o escopo do projeto foi ampliado. Foram programados seminários mensais, durante um ano, com o grupo, para a discussão de problemas a serem definidos pelos empresários, além de visitas específicas de consultorias de apoio na solução de problemas específicos.

Finalmente, cabe ressaltar que cada empresa recebeu o seu diagnóstico individual e orientação para a implantação das melhorias recomendadas.

Pelo lado da G.E.M., os resultados, no que tange aos custos totais, são importantes: redução dos custos da qualidade, minimização dos custos de estoque e desempenho logístico do fornecedor, melhorias quanto à adequação do fornecedor à cadeia de valores da G.E.M. e redução de custos administrativos. A G.E.M., em alguns casos, conseguiu também preços menores, mas não apenas a partir da utilização de "força bruta". Essa redução de preços teve como base a ampliação do volume de compras e a estabilidade da relação cliente/fornecedor.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

- BACIC, M. J. e SOUZA, M. C. A. F. Cooperação entre Empresas e a Gestão dos Custos Totais. III Congresso Internacional de Custos, Madrid, 1993.
- DEMING, W. Qualidade: A Revolução da Administração. RJ, Marques Saraiva, 1982.
- JURAN, J. Juran Planejando para a Qualidade. SP, Pioneira, 1990.
- MERLI, G. Comakership: A Nova Estratégia para os Suprimentos. RJ, Qualitymark, 1994.
- MIETTO, D. Custo do Produto - Uma Metodologia para Reduzir os Gastos com Insumos - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v34, n2, p6-12, mar/abril 1994.
- PORTER, M. Vantagem Competitiva. RJ, Campus, 1990.
- SOUZA, M.C.A.F. Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial. Tese de Doutorado, Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, 1993.