Ensaios FEE, Porto Alegre, v.18, n.2, p.201-234, 1997

Relações de cooperação com as grandes empresas: oportunidades e limites para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas — reflexões para o caso do Brasil

Maria Carolina A.F. de Souza[*]
Leonel Mazzali[**]
Miguel Juan Bacic[***]

As análises da dinâmica recente do setor industrial apontam a importância da identificação e da exploração das relações interfirmas como instrumento-chave da construção e da manutenção de vantagens competitivas: seja sob a ótica da redução de custos; seja buscando maior flexibilidade e compartilhamento dos riscos de investimentos; seja buscando intensificar a "especialização" (focalização no núcleo central) e integrar "competências complementares"; seja a partir da ampliação da capacidade de inovação. Evidenciam-se transformações significativas nas articulações das relações entre empresas, que dizem respeito às formas de constituição e de gestão, cabendo destacar:

- as novas relações emanadas do processo de externalização/terceirização por parte das grandes empresas, voltadas, de modo particular, para o "enxugamento" da estrutura administrativa e a conseqüente redução dos custos fixos;

[*] Instituto de Economia da Universidade de Campinas (UNICAMP).

[**] Departamento de Economia da Universidade Estadual Paulista (UNESP), Campus Araraquara.

[***] Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP).

- a mudança de natureza qualitativa nas inter-relações e o estabelecimento de interações sistemáticas por parte das "empresas-núcleo"[1], com suas fornecedoras, distribuidoras e com seus clientes;
- as novas exigências (requisitos) que se impõem às pequenas e médias empresas (PMEs), para continuarem a fazer parte ou para integrarem o sistema de relações coordenado pelas grandes empresas (GEs);
- a configuração de um novo padrão de relações entre empresas e organização "em rede".

Tendo como referência esse conjunto de transformações, neste trabalho pretende-se:

- analisar as mudanças nas relações entre empresas, clientes e fornecedoras, visando identificar e avaliar as implicações para as PMEs;
- identificar e avaliar como essas mudanças se manifestam no âmbito das especificidades da realidade brasileira, a partir de um conjunto de evidências empíricas;
- identificar os possíveis espaços e os limites para a participação das pequenas empresas no novo contexto das relações entre empresas.

A argumentação que norteia o trabalho fundamenta-se no caráter das transformações das interações entre empresas. Considera-se que cooperação e exclusão (seletividade) representam elementos centrais nessas interações. Mais precisamente, cooperação e exclusão caminham lado a lado, com evidentes impactos para o campo das PMEs.

Certamente, a cooperação é um fator crescentemente percebido como elemento central na formulação das estratégias competitivas das empresas, tanto no que se refere à superação das desvantagens da "empresa individual" quanto à busca de sinergias interorganizacionais. Observando-se a evolução das acentuadas mudanças nas interações das empresas, constata-se que o rol de requisitos para integrar o núcleo do sistema de articulações, coordenado pelas grandes empresas, se ampliou e se tornou mais complexo. Restringiu-se, dessa forma, o acesso da maioria das

[1] Neste trabalho, entende-se por "empresas-núcleo" uma categoria de empresa que, assentada em controle tecnológico, financeiro e de mercado, evidencia capacidade de articulação e de coordenação dos múltiplos agentes envolvidos na cadeia produtiva (MAZZALI, 1995).

pequenas empresas a esse núcleo, acirrando a rivalidade ao nível desse segmento de empresas, principalmente quando o alvo da concorrência (espaço da rivalidade) é a entrada (ou sobrevivência) no espaço cada vez mais seletivo dos fornecedores de uma GE.

Adicionalmente, multiplicam-se continuamente os esforços exigidos, no âmbito tecnológico e no âmbito organizacional, do grupo de pequenas e médias empresas "eleito" (no eterno processo seletivo) para integrar esse clube. Nesse sentido, esse contexto não pode ser visto como um espaço totalmente virtuoso para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas. Ao contrário, o acesso e a integração destas aos novos arranjos organizacionais coordenados pelas grandes empresas ocorrem marcados pelo aguçamento da concorrência, pela hierarquização, pela exclusão e pela eliminação de empresas, a partir do processo de afunilamento do número de fornecedores no bojo dos programas de desenvolvimento e capacitação de fornecedores comandados pelas grandes empresas.

O trabalho está estruturado em três seções. Na primeira, recuperam-se os principais aspectos que caracterizam o estado da atual arte sobre o tema. Dá-se destaque aos fatores desencadeadores do conjunto de transformações, em especial aos novos contornos da dinâmica concorrencial e às novas configurações das articulações (interdependência) entre os agentes econômicos.

Na segunda, apresenta-se o resultado do exame de um conjunto de evidências empíricas no Brasil, buscando caracterizar o atual estágio das redes de empresas, com especial destaque às relações entre pequenas e grandes empresas.

Na terceira, a partir da análise conjunta dos apontamentos da literatura e dos resultados indicados pelas evidências empíricas sistematizadas, chega-se a uma caracterização das relações interfirmas — no contexto do espaço delimitado pela pesquisa — e dos limites e das potencialidades das pequenas e médias empresas.

1 - Os novos contornos da dinâmica concorrencial e as novas configurações nas relações interfirmas

Um dos aspectos centrais dos novos contornos da dinâmica concorrencial é a percepção da perda de previsibilidade da demanda, provocada, por um lado, pela significativa alteração no padrão tecnológico de produtos e processos produtivos e, por outro, pela escolha estratégica do

caminho da hiperconcorrência, baseada na extensão da fronteira de produtividade por meio da corrida em busca de maior eficiência operacional. Assim, técnicas e conceitos de gestão, tais como *benchmarking*, reengenharia, terceirização, *change management*, *empowerment*, qualidade total, *learning organization*, difundiram-se a partir da década dos 80 (Porter, 1996). Os impactos desdobram-se em diversas nuanças. No que tange às estratégias competitivas das empresas, tornam-se mais evidentes os esforços no sentido de:

- desverticalização, que pode vir associada à especialização;
- ações intensificadas na diversificação das linhas de produtos;
- reestruturação (reorganização), para atender ao requisito de "maior variedade" e busca de opções em resposta à menor identificação, por parte dos clientes, dos produtos de uma determinada empresa;
- alterações nos tamanhos de plantas;
- modificações na organização social e espacial dos processos de produção.

Cabe especial destaque às mudanças nas formas de organização das empresas, com efeitos sobre o perfil da organização interna das mesmas (níveis hierárquicos, relações de verticais para horizontais, "enxugamento", etc.). Vale dizer, caminha-se de situações de estruturas mais ou menos estáveis para situações nas quais a própria estrutura se movimenta.

Os efeitos espraiam-se também para as interações de empresas, seja reconfigurando as relações no interior de uma indústria, seja conferindo maior dinamismo às relações entre empresas de domínios distintos (ramos e setores), como é bastante evidente, por exemplo, no caso de informática (*hardware* e *software*), de telecomunicações, de semicondutores, de plásticos, de vidro, de materiais elétricos, de novos materiais, etc. Intensificam-se, também, as interdependências de atividades anteriormente distintas, como as de indústria/serviços, que acentuam a necessidade de analisar a empresa, situando-a na posição relativa que ocupa nas cada vez mais longas e complexas cadeias e redes de vinculações sobre as quais exerce (e recebe) impactos. Em alguns casos, as interdependências entre setores de atividades anteriormente distintos são tão acentuadas que a dinâmica de um somente pode ser entendida à luz da dinâmica do outro — caso específico dos estritos vínculos entre o dinamismo de uma parcela considerável do setor serviços (voltadas à indústria) e a dinâmica das

atividades industriais. Isso torna menos visíveis e delimitáveis suas fronteiras, aumentando a complexidade das análises, tornando perigosas considerações de caráter definitivo.

Com referência às transformações nas estruturas organizacionais — intra e interempresas — as interpenetrações e a fluidez de fronteiras são intensificadas, dificultando o estabelecimento de padrões e referenciais analíticos, tornando inadequados alguns dos conceitos tradicionais de administração e evidenciando a importância de outros. São agregados novos temas, como o conceito ampliado de empresa, no sentido de empresa-rede ou de redes de empresas — como uma organização com um tecido estrutural muito mais complexo que o da unidade empresa. A unidade de acumulação empresa expande-se para a rede de empresas. Na complexidade desse arranjo organizacional, a empresa, analiticamente, como espaço perfeitamente delimitado e sob uma orientação central, nem sempre é suficiente, pela força da rede de relações na qual interage, que também está em constante movimento.

Diante do conceito de unidade "independente", a empresa deve ser analisada como resultado da irradiação de decisões de produção interdependentes e como fonte de novas irradiações, em uma dinâmica que requer coordenação e cooperação (em diversas gradações) consistentes entre múltiplos agentes. Essa dinâmica deve constituir um referencial para o estudo das relações entre pequenas, médias e grandes empresas; do funcionamento e da racionalidade que as conduz; e dos espaços que se abrem (e fecham pela seletividade que as caracterizam) para a efetiva participação das PMEs nesse processo (SOUZA, 1995, p.125 e seg.).

Os limites da empresa passaram a ser repensados também a partir das contribuições teóricas dos autores da abordagem da qualidade total (DEMING, 1982, 1994, ISHIKAWA, 1985). O ponto de vista que simplesmente privilegiava a utilização do poder de negociação em uma situação de "mercado", para se proteger das cinco forças competitivas (PORTER, 1980), foi superado, na prática, pelos princípios que, desprendidos da abordagem da qualidade total, recomendam o estabelecimento de relações de colaboração com um grupo seleto de fornecedores (SOUZA, BACIC, 1996). O próprio ponto de vista de Porter tem sido reinterpretado a partir do aprendizado que os agentes realizam durante o processo competitivo. Segundo Maital (1994, cap. 10), é possível deduzir, a partir de uma cuidadosa leitura da obra de Porter, que a essência da

estratégia competitiva consiste no desenvolvimento de vínculos de parceria entre quatro das cinco forças que agem diretamente na indústria (entrantes potências, concorrentes, fornecedores e compradores). Para Maital, as empresas colaboram com os compradores apresentando suas necessidades e suprindo-as; com os fornecedores, integrando-os ao processo de produção e de distribuição desde a etapa inicial do produto, isto é, o projeto; com as entrantes potências, mantendo os preços baixos o suficiente para impedir entradas que, no futuro, se revelariam desastrosas; e com os concorrentes, promovendo políticas de diferenciação e atacando segmentos distintos, de forma a diminuir a probabilidade de surgimento de movimentos competitivos "irracionais" (no sentido dado por Porter).

Nalebuff e Branderburger (1996) enunciam o conceito de rede de valores. A rede é composta com a empresa no centro e, nos quatro lados, na dimensão vertical, os clientes e os fornecedores, e, na dimensão horizontal, os concorrentes e os complementadores. Os complementadores são os agentes que ajudam para que o produto da empresa seja mais valorizado pelos clientes quando utilizado o "complemento", no caso de ter o produto de forma isolada (por exemplo, automóveis e rede de assistência técnica). O papel dos concorrentes é, a princípio, oposto; os clientes tendem a valorizar menos o produto da empresa quando têm o produto de concorrente. Na dimensão vertical, os clientes e os fornecedores desempenham papel semelhante na criação de valor, dado que reconhecem o objetivo comum de criar o maior espaço econômico possível. Tratar de forma distinta fornecedores e clientes é não reconhecer que ambos são sócios iguais na geração de valor, sendo, portanto, recomendável, segundo Nalebuff e Brandegurger, que ambos, fornecedores e clientes, sejam tratados no mesmo plano de interesse estratégico.

É possível encontrar em Churchman (1968) uma explicação interessante quanto às transformações nos limites das empresas do ponto de vista da teoria dos sistemas. A aproximação da empresa com seus fornecedores pode ser entendida como uma alteração dos limites do sistema-empresa, que passou a incorporar os mesmos aos limites internos de seu sistema. Segundo Churchman, um sistema possui: (a) objetivos e medidas de rendimento do sistema inteiro (são as conseqüências do funcionamento do sistema inteiro); (b) um ambiente (coações); (c) recursos; (d) componentes, atividades, finalidades e medidas de rendimento; (e) uma administração. A distinção entre os limites internos do sistema e seu ambiente não é muito

clara a princípio. Churchman (1968, p.59) recomenda que se efetuem as seguintes questões: "Posso fazer alguma coisa a respeito disso"? e "Isso tem importância a respeito de meus objetivos?". Se a resposta é não no primeiro caso e sim no segundo, então a variável está, segundo Churchman, no ambiente. A aproximação com os fornecedores e a capacidade demonstrada pela grande empresa de impor normas e procedimentos operacionais às empresas que foram integradas à rede mostram a extensão dos limites do sistema e explicam também por que muitas GEs passaram a terceirizar atividades, mantendo, no entanto, o controle da situação. A geração de valor da rede (no sentido colocado por Nalebuff e Brandegurger) fica, então, garantida a partir da colaboração intensa entre as partes, todas inseridas nos limites internos, sujeitos, portanto, aos objetivos, às medidas de rendimento e à administração do sistema. Assim, os fornecedores acabam colaborando com a arquitetura peculiar de atividades diferenciadas, que garantem a sustentabilidade do posicionamento estratégico de uma empresa. Essa arquitetura é de difícil cópia por parte dos concorrentes, dado que exigiria a reconfiguração de muitas atividades simultaneamente (PORTER, 1996).

É nesse contexto que se deve situar a crescente importância atribuída à busca continua da flexibilidade "dinâmica" como componente nuclear das estratégias empresariais. Isto é, preparar-se para atender a demandas futuras no espaço competitivo atual ou naquele que as próprias estratégias de inovação de uma (ou várias) empresa venham eventualmente a criar e que afetarão todos os agentes que integrem a rede de relações. Vale dizer, a capacidade de gerar novas idéias e/ou de responder rapidamente a novas idéias, onde quer que tenham se originado, construindo vantagens e antecipando-se aos concorrentes. Para tanto, o sistema deve ser capaz de combinar novas estratégias organizacionais e tecnológicas, de forma a poder atender à demanda incerta quanto ao volume e ao *mix* de produtos. Nota-se que essa flexibilidade é construída na esfera da oferta, mais precisamente nos limites da organização interna e das relações entre empresas, visando atender a uma demanda virtual.

A demanda é importante porque é nesse âmbito que se dá o reconhecimento (ou não) do esforço contido na operacionalização das estratégias. Então, se essa demanda se torna mais virtual, até por efeito das próprias estratégias competitivas, é óbvio que as condições de oferta têm de ser capazes de atender, em tempo real, às exigências não previsíveis. Em

outras palavras, a flexibilidade deveria transformar-se em uma característica necessária, imanente, à própria organização.

Tradicionalmente, como aponta Coriat (1991), a flexibilidade estava associada à utilização dos estoques e não às formas de organização (a organização era rígida). Sob condições de menor previsibilidade, a imposição passa a ser a flexibilidade da estrutura organizacional. É o estar preparado para algo que não se sabe exatamente o que será. Isso pressupõe formas mais dinâmicas de organização e impõe um novo modelo de organização produtiva — da concepção do produto à comercialização e à distribuição (RICHARDSON, 1972) —, no qual o risco envolvido nas decisões é consideravelmente maior a partir do aumento da nebulosidade do cálculo econômico com relação ao futuro. Daí a urgência, ou a inevitabilidade, de se buscarem formas de administrar o risco, seja pelo adiamento de investimentos, seja, quando estes são inevitáveis, pela busca de parceiros para compartilhá-los.

A intensificação das interdependências de empresas é uma das manifestações desse movimento. Se, tradicionalmente, as interdependências refletiam apenas as complementaridades produtivas, hoje vão muito além, abrangendo os riscos do investimento, a troca intensa de informações, o desenvolvimento de produtos e processos e as inovações nas formas de comercialização e distribuição.

O significado das decisões de compartilhar e cooperar só tem um sentido pleno se entendido nesse contexto. A esse respeito, surge a indagação quanto ao porquê de o aumento da incerteza gerar a cooperação e a formação de redes. Até porque a incerteza, por si só, não explica a cooperação.

Tradicionalmente, a percepção era de que os efeitos da incerteza podiam ser administrados a partir do controle da propriedade (verticalização). Nas circunstâncias atuais, isso não é mais possível. Aumenta a especialização dos agentes, mais precisamente, tornam-se mais rigorosas as exigências quanto ao tipo e à profundidade das competências necessárias para dar conta da maior complexidade do ambiente. Nesse sentido, é impossível que um único agente consiga dominar de modo eficaz múltiplas áreas de competência. Ademais, como a demanda é fluida, o risco do investimento é elevado (NOOTEBOON, 1992).

Na formação de redes de competências e dados o custo de gestão e o investimento associado à sua edificação, os denominados custos invisíveis

passam a ser mais visíveis e calculáveis. Nessa situação, o tecido articulado em redes não mais admite constantes trocas de integrantes a baixo custo. Trata-se de uma nova e mais vantajosa forma de integração entre empresas e não mais por meio da propriedade. Nesse novo arranjo organizacional, não é de se esperar que as assimetrias entre os participantes desapareçam, porém a relação não fica marcada unicamente pelo maior poder de imposição de uma parte sobre a outra, uma vez que deverá ser preservada a "resistência" da rede no longo prazo. Trata-se, portanto, de ressaltar, de um lado, aspectos como coordenação, planejamento, cooperação e, de outro, o controle sobre as atividades núcleo.

Note-se que o núcleo do conjunto de relações se transforma em um elemento dinâmico. Dependendo do estágio da evolução das relações, o *core business* pode significar a focalização na montagem final dos produtos, na pesquisa e desenvolvimento, nas inovações no *marketing* (marca), na comercialização e na distribuição dos produtos e mesmo na gestão e no controle do conjunto de relações. A redução do número de atividades a integrarem o núcleo estratégico não significa perda de controle. Ao contrário, a importância das atividades selecionadas é tal que explica, em grande parte, por que um sistema produtivo com múltiplas competências e aprendizado acumulado (por exemplo, o setor de autopeças) na produção de componentes não consegue "produzir" e distribuir o produto final (no caso, o automóvel). O núcleo estratégico da produção de automóveis fica sob o domínio das grandes empresas montadoras, domínio este que se traduz também na coordenação e no controle da densa e extensiva cadeia de fornecedores e distribuidores. Com as devidas qualificações, o mesmo vale para as montadoras de computadores. Pode-se montar um microcomputador na sala da residência, mas não um Compaq, um IBM, etc. As barreiras à entrada, nesse caso, estão muito além da produção *strictu sensu*, englobando os gastos em P&D, em inovação, na distribuição, na marca, e, principalmente, na integração e no controle da rede de fornecedores e distribuidores. Acentua-se a relevância da mútua dependência, associada, ou não, a relações mais "entre iguais", caso em que a imposição pura caminha para a reciprocidade (SOUZA, BACIC, 1996).

Na contribuição das redes, emergem elementos sistêmicos. Não basta a decisão de formar uma rede, devem ser considerados os elementos estruturais — capacidade de aprendizagem, cultura de gestão das relações intra e interempresas, condições favoráveis ao compartilhamento, etc.

Por exemplo, as condições de vida no trabalho nas diferentes empresas não podem ser muito heterogêneas. A heterogeneidade dificulta a gestão, exige significativo esforço (com os decorrentes custos) e reduz os possíveis efeitos "virtuosos" — sinergias. Principalmente quando os trabalhos subcontratados são desenvolvidos no interior da empresa-mãe, não pode haver uma situação de ambiente periférico e central, de dualidade muito forte. A crescente recusa a situações desse tipo representa mais um dos porquês de não haver espaço para todas as pequenas empresas. As que se habituaram a buscar "competitividade" pressionando as condições de vida dos funcionários terão reduzidas chances de permanecer no campo de abrangência das relações entre grandes empresas e fornecedores (de serviços e componentes/processos/produtos intermediários). As necessárias condições para a viabilização do capital, para o exigido "salto" qualitativo, dificilmente terão sido reunidas ao longo da história desse particular tipo de pequena empresa.

Adicionalmente, deve-se apontar que a trajetória desse movimento de fortalecimento dos vínculos entre os agentes conduz à constituição de um novo rol de "ativos específicos", entre os quais está incluído "o saber fazer em cadeia" na rede de relações — uma particular forma de aprendizado e de "saber fazer" que extrapola as condições internas. Embora as cadeias sempre tenham existido, a ênfase na estratégia competitiva costumava traduzir-se em: "o que a empresa deve fazer para superar as outras?" Atualmente, a ênfase desloca-se para: "o que a rede em seu conjunto deve fazer para ser competitiva?" Com isso, aumenta a importância da administração dos elos que cararacterizam a rede (ou redes) de interações. As bases da competitividade não são mais construídas somente nos limites internos (de um agente), mas no terreno mais amplo das inter-relações, no qual a empresa interage influenciando-o com suas estratégias e seu desempenho; ao mesmo tempo, o fazer parte da rede condiciona as estratégias de cada empresa.

Com respeito às denominadas novas e rejuvenescidas formas de relações interfirmas, cabe ainda indagar por que algumas formas são "novas" e outras "antigas"? Como distinguir as duas formas de interação? O que mudou? Mudaram a engenharia das relações e a forma de gestão.

Em termos da engenharia, a base das relações passa a se assentar em um tecido de interações capaz de integrar recursos específicos e desenvolver a cooperação e não meramente em relações lineares e hierarquizadas de subordinação. Nesse caso, a competitividade de um dos lados derivaria da imposição de condições de sobrevivência ao outro, como

se houvesse uma "oferta elástica" de fornecedores, com mobilidade tal que os custos da troca de fornecedores pudessem ser ignorados. Sob esse comportamento (característico, em geral, das forma "antigas" de relações), não é de surpreender que não se atribuísse a devida importância aos fatores que formam a base da "engenharia das relações", como o aprendizado, a formação de rotinas, os procedimentos interempresas, a confiança, a fidelidade, a transferência mútua de conhecimento, isto é, os comportamentos relacionais (CORIAT, 1991). Isso permite argumentar quanto aos evidentes limites de um sistema de vinculações entre empresas, no qual um dos lados centra seus ganhos no "esmagamento" de seus parceiros.

Em contrapartida, nas "novas" relações, assume-se que os procedimentos não são individuais, mas, sim, resultado das interdependências. Poder-se-ia aqui utilizar a denominação de redes de forte conteúdo "oportunista" em oposição a redes "autênticas", nas quais o componente cooperação é mais forte. Certamente, as oportunidades, em termos de competitividade, que se abrem a partir de cada um desses tipos de redes são bastante diferenciadas, caminhando de "vantagens" de curto prazo, no primeiro caso, para posições competitivas mais consistentes, no segundo.

O resultado do conjunto desses fatores vai ter também fortes impactos no que se refere à complexidade e aos custos da gestão das relações. Em decorrência, o número de agentes envolvidos na rede de interações deve ser repensado. Em termos práticos, isso vem significando uma rigorosa seleção e uma redução drástica do número de fornecedores, como em um funil.

É apenas para o sistema formado pela contratante e pelo conjunto estreitado de fornecedores "eleitos" que valem os enaltecedores argumentos sobre os benefícios competitivos de rotinas de gestão de redes de empresas nas quais seja atribuído lugar de destaque ao saber fazer relacional (com o tempo, as empresas fornecedoras aprendem a saber o que a empresa-cliente quer além das especificações técnicas), ao aprendizado no interior de cada empresa e ao aprendizado sistêmico (dentro da rede), ao valor — fonte de ganhos e redução de custos — dos relacionamentos de mais longo prazo e com maior conteúdo de compartilhamento mútuo, etc. Os participantes desse sistema levam em conta que, se, em qualquer cadeia, algumas fases e atividades são estratégicas, as demais, no mínimo, por sua função de complementaridade, não podem ser ignoradas. Sem elas, a aderência da estrutura ficaria comprometida, como no caso de empresas integradas com frágeis relações internas e altos custos de controle. Sem uma boa aderência,

grande parte das vantagens das redes com relação a empresas integradas pode desaparecer, superada pelos altos custos de coordenação e gestão de um sistema complexo, que envolve hierarquia, coordenação e controle.

É nesse âmbito que se situam os esforços no sentido da qualidade total e do Just-in-Time (JIT) — como produzir sem estoque e com qualidade — no intricado tecido de articulações. Os projetos de qualidade aparecem, freqüentemente, associados a objetivos de reorganização da estrutura interna das empresas e de suas relações com fornecedores, clientes e distribuidores. Esse seria um dos campos nos quais a identificação e os estímulos à valorização das complementaridades entre grandes e pequenas empresas poderiam significar espaços férteis para a inserção e o desenvolvimento de pequenas empresas. Não podem ser ignoradas, no entanto, as desvantagens estruturais inerentes a esse segmento. Apesar disso, a inquestionável participação das PMEs no número total de empresas, no emprego e, em alguns casos, na dinâmica econômica regional (e local) e a própria função de complementaridade recomendam o estímulo a iniciativas que contribuam para seu desenvolvimento.

2 - O estado atual das relações entre empresas no Brasil: uma análise a partir de evidências empíricas

O objetivo deste item é apresentar, analisar e avaliar os resultados de pesquisa junto a empresas, realizada com o objetivo de levantar evidências empíricas acerca do estágio atual das relações entre grandes e pequenas empresas no Brasil, contrapondo-as às tendências apontadas na literatura especializada sobre o tema.

Considerando-se os objetivos do trabalho, a amostra delimitada para as entrevistas foi intencional, dado o interesse em obter, sistematizar e analisar informações referentes a empresas que notoriamente estão desenvolvendo ações estratégicas direcionadas para as relações entre empresas. A pesquisa vem-se realizando desde 1991, com base em entrevistas nas empresas selecionadas, complementada por um levantamento em jornais e revistas especializadas.

Foram selecionados empresas, clientes e fornecedoras de diversos ramos, mais especificamente: agroindústria (dois); automobilística e de autopeças (oito); eletroeletrônica (quatro); química (dois); e têxtil (quatro).

Ao longo da investigação, teve-se o cuidado de considerar a percepção dos dois lados (cliente e fornecedor) quanto à trajetória e às características das inter-relações.

Inicialmente, deve-se apontar o caráter recente das transformações ocorridas nas vinculações entre as empresas pesquisadas. Em face disso, foi necessário identificar a atual configuração dessas vinculações. Esse procedimento permitiu evidenciar pontos em comum, que podem representar fontes de oportunidades e desafios. Mais precisamente, trata-se de recuperar o processo de construção do recente *know how* relacional nos limites do espaço pesquisado.

As informações e os dados levantados aparecem sistematizados de forma a considerar a complexidade das variáveis e dos fatores envolvidos: de um lado, os motivadores das mudanças nas relações preexistentes e os fatores que levaram ao estabelecimento de novas relações, como o avanço da externalização e a opção por novas formas de ampliação dos canais de distribuição (como, por exemplo, as franquias); de outro, o entendimento dessas relações, que exige se considerarem dois momentos na sua formação e no seu desenvolvimento — a "engenharia" e a "gestão das relações", conteúdo central desta seção.

2.1 - Fatores que influenciam a definição do conjunto de potenciais parceiros

A decisão de buscar e identificar potenciais parceiros é influenciada por um conjunto de fatores que imprimem contornos delimitadores da amplitude e do tipo das possíveis interações entre os agentes. Dentre esses fatores, os mais relevantes para o conjunto de empresas pesquisadas são tratados nos próximos parágrafos.

Natureza dos processos produtivos

O perfil das relações interfirmas depende, grandemente, da natureza dos processos produtivos que definem as particularidades do ramo de atividade da empresa-cliente, principalmente no que tange à maior ou à menor

possibilidade de "fragmentação" das fases de produção no interior de uma unidade e ao longo da cadeia produtiva.

No caso das empresas do ramo químico, caracterizadas por processos de fluxo contínuo, o campo para o estabelecimento e para a intensificação das interações restringe-se, de um lado, à intensificação e à maior aproximação com os fornecedores das matérias-primas e, de outro, à execução de atividades ligadas à prestação de serviços: gerais — limpeza, restaurante, jardinagem e manutenção de instalações —; administrativos — compra de material de escritório, alguns serviços de computação, recrutamento e seleção de pessoal e controle (auditoria) das empresas subcontratadas —; atividades de apoio à produção — projetos de engenharia, manutenção de equipamentos e das instalações (serviços propriamente ditos e fornecimento de peças e componentes) —; e atividades auxiliares — embalagem e acondicionamento dos produtos, materiais e equipamentos de armazenagem interna, transporte, etc.

Com relação aos fornecedores de matérias-primas — usualmente grandes empresas —, as interdependências são caracterizadas pelo baixo grau de assimetria entre os agentes, dada a equivalência no poder de barganha. Nesse caso, o estreitamento das relações visa à obtenção de maior colaboração em decisões estratégicas, cujo alcance é de longo prazo, por exemplo, o desenvolvimento de matérias-primas especiais, de novos materiais e matérias-primas, de novos usos, de algumas inovações ou adequações em processos, etc.

Quanto ao conjunto de atividades externalizadas — serviços gerais, serviços administrativos, atividades de apoio e atividades auxiliares —, o relacionamento cliente-fornecedor é, em geral, marcado por um acentuado grau de assimetria no poder de barganha dos agentes. São pequenas e médias empresas fornecedoras interagindo e negociando com empresas-clientes de maior porte, conformando um quadro de subordinação hierárquica. Nessas circunstâncias, é difícil superar o conflito. O estabelecimento de autênticas relações de cooperação representa um forte desafio. Muitas vezes, esse quadro é agravado pelo fato de que a empresa-cliente pode internalizar o serviço solicitado ao fornecedor, fazendo dessa possibilidade uma constante ameaça e instrumento de pressão para redução de preços, prazos, etc.

No caso das empresas dos ramos eletroeletrônico e automobilístico, os processos são de fluxo descontínuo e fragmentáveis. O tecido industrial é

composto de grandes empresas montadoras, que detêm o controle sobre as fases estratégicas do processo e que comandam um conjunto de empresas supridoras de peças, componentes e serviços. O caminho entre as matérias-primas e a comercialização e a distribuição dos produtos finais (fase estratégica nesses casos) exige "competências" distintas. Dificilmente, um único agente, por maior que seja, pode alcançar a excelência em todas elas. Com isso, abrem-se espaços para ganhos de competitividade baseados na especialização, mais precisamente, na subcontratação de especialização. A empresa montadora pode centrar sua estratégia na coordenação do amplo conjunto de agentes que detêm competências diferenciadas. A competitividade não deriva do "saber fazer tudo", mas, sim, da "competência" de conduzir coordenadamente e controlar o processo de elaboração e de agregação dos componentes e a distribuição dos produtos acabados.

E exatamente pelo fato de a coordenação e o controle serem os elementos centrais desse arranjo organizacional que as montadoras passam a exigir o fornecimento de sub-sistemas. A tarefa de coordenação passa a ser, em parte, delegada a outros agentes, com posições estratégicas na cadeia. São, em geral, fornecedores de "primeira linha", seleto segmento que alcançou excelência na fase da cadeia em que atua. Nessas condições, passam a ser responsáveis pela coordenação de um subconjunto de fornecedores (mais abaixo na hierarquia de empresas) na montagem de um determinado subsistema.

É ilustrativo a esse respeito, o caso da SM - Sistemas Modulares, associação da Freios Varga com a Dana do Brasil, empreendimento voltado para fornecimento de sistemas modulares de suspensão dianteira e traseira para a planta de Taubaté (São Paulo) da Volkswaguen.

Obviamente, a opção pelo fornecimento de "subsistemas modulares" afeta as possibilidades de inserção e de permanência das PME no jogo competitivo. Poucas empresas que integram esse segmento serão capazes de reunir as condições mínimas necessárias para continuar a integrar essa estrutura. As duas associadas da SM não são firmas pequenas, pertencem ao segmento das grandes.

Há que se ressaltar a existência de diferenças no relacionamento entre grandes e pequenas empresas nos ramos automobilístico e eletroeletrônico, especialmente no que diz respeito à qualidade das relações das montadoras com os subcontratados. Tradicionalmente, o ramo automobilístico caracterizou-se pela hierarquização e pelo maior grau de assimetria e subordinação das relações cliente-fornecedor, à medida que se caminha ao longo da cadeia —

montadoras, fornecedores de primeira linha, fornecedores de segundo escalão, de terceiro escalão, etc.

A evolução na direção de "subsistemas modulares" tende a acentuar a interdependência cliente-fornecedor, estreitando o campo para conflitos nas relações. As interações entre grandes e pequenas empresas, tradicionalmente conflituosas no ramo automobilístico, tendem a avançar na direção de uma relação mais harmônica de interação e de coordenação, tendo em vista que as assimetrias se tornam menos acentuadas, ao menos na esfera dos fornecedores diretos.

Momento da entrada da empresa na indústria

O particular momento histórico do desenvolvimento da indústria em que a empresa-cliente iniciou suas operações é outro fator condicionante das relações com seus fornecedores. Empresas-cliente que se estabeleceram mais remotamente, confrontadas com a ausência de um conjunto plenamente desenvolvido de competências, ou seja, uma rede de fornecedores, foram impelidas na direção da implementação de processos de verticalização das atividades. Cristalizados os valores derivados da integração vertical, a decisão de externalização/terceirização de atividades fica muito mais difícil.

Com o amadurecimento da indústria, foi se desenvolvendo uma "rede de competências", a partir do conhecimento e do aprendizado acumulados, emergindo um tipo de economia externa às empresas, tornando mais atraente a opção pela subcontratação. As grandes empresas que adentraram posteriormente o setor, contando com esse benefício e, ademais, por não possuírem a "cultura" (e os vícios) advinda da verticalização, apresentam a tendência a se organizarem "em rede", identificando e aproveitando possíveis fontes de sinergias, ganhos de aglomeração, de localização, de aprendizado acumulado pela rede de fornecedores, etc.

Estrutura organizacional e "cultura" da empresa-cliente

Pesa, também, na decisão de buscar e identificar potenciais parceiros, a especial forma da estrutura organizacional e da cultura da empresa-cliente. Do conjunto de empresas pesquisadas, observou-se que, em algumas

delas, as estruturas organizacionais da empresa-cliente são excessivamente rígidas e "pesadas", apresentando um número elevado de níveis hierárquicos, identificação do poder do cargo ao poder pessoal, excessiva lentidão nos processo decisórios, apego a padrões cristalizados, etc.

Essas peculiaridades da administração interna da empresa-cliente certamente se refletem na administração do arranjo interorganizacional com seus fornecedores. O perfil da estrutura organizacional da contratante acaba por se refletir no tipo e na natureza das relações que se estabelecem entre cliente e fornecedores, prevalecendo um elevado grau de hierarquização e uma grande dificuldade para transitar em uma relação de "subordinação" para uma relação de "coordenação-cooperação". De fato, esse tipo de relacionamento entre empresas pode ser entendido como algo próximo a uma sofisticada "taylorização" entre empresas: na cúpula, a "empresa-mãe" (a planejadora estratégica); nos diversos "níveis hierárquicos" abaixo, empresas (médias e pequenas) subcontratadas, ou com outras formas de ligação, executando, de forma fragmentada e especializada, fases de um processo do qual, em termos globais, não têm maior conhecimento e, menos ainda, controle, mas ao qual se integram, em geral, para superar suas próprias deficiências (SOUZA, 1995).

A análise das informações obtidas evidenciou que, em estruturas organizacionais rígidas e em culturas cristalizadas, a perspectiva da imperiosa necessidade de mudança está associada ao desenvolvimento de ações cujo conteúdo não modifica profundamente a "tradição", não chegando a significar alterações marcantes na estrutura e na cultura da empresa-cliente.

Características dos fatores que originaram as transformações

A natureza dos fatores desencadeadores das transformações nas relações entre cliente e fornecedores também afeta as decisões de identificar potenciais parceiros, em especial o caráter "espontâneo" ou "imposto" do processo. Entre os fatores desencadeadores, a pesquisa permitiu observar a relevância dos seguintes: participação do mercado externo na receita total da empresa, pressão exercida pelas empresas clientes, impacto da abertura comercial no desempenho da empresa e ritmo de incorporação do progresso técnico.

As empresas submetidas a um ritmo intenso de mudança tecnológica, com significativa participação no mercado externo, com elevada pressão das

empresas-clientes e altamente suscetíveis à abertura comercial apresentam uma maior propensão ao estabelecimento de relações mais cooperativas. Para essas empresas, o conflito é encarado como "perda de tempo" e de oportunidades de lucro.

Constatou-se, ademais, que, nos casos em que a complexidade e a mudança tecnológica são muito intensas, se torna mais fácil superar os obstáculos ao estabelecimento de relações mais cooperativas entre os agentes. Essas situações favorecem a emergência da figura do fornecedor integrado estrategicamente à empresa-mãe.

Tipo das atividades englobadas nas inter-relações

Finalmente, a decisão de identificar e buscar parceiros potenciais é influenciada pelo tipo de atividade-objeto da relação e pelo(s) objetivo(s) esperado(s) com o estabelecimento da interação. Quando a atividade-objeto da relação se refere às chamadas atividades de apoio, auxiliares e de serviços (administrativos e gerais), as relações tendem, geralmente, a ser mais conflituosas e fortemente centradas no quesito preço. Em contraste, no caso das atividades consideradas essenciais, cujo objetivo é a busca de "competências complementares", apesar de o quesito preço ainda permanecer como um dos elementos balizadores do relacionamento, o conteúdo de colaboração nas relações tende a prevalecer.

2.2 - Aspectos da "engenharia" das inter-relações

No que diz respeito à edificação (engenharia) da relação, a pesquisa possibilitou examinar e sistematizar um conjunto significativo de elementos.

Impedimentos à edificação das inter-relações

Esses impedimentos estão associados tanto à natureza da motivação dos agentes quanto ao grau de diferenciação entre as unidades que integram o sistema — distância de objetivos, de orientações e de perfis, de histórias e de culturas, além da localização geográfica.

Por possuírem histórias e culturas distintas, as organizações desenvolvem filosofias, linguagens, identidades, normas de comportamento, rotinas e procedimentos operacionais que podem impedir a comunicação e dificultar a negociação e a manutenção de relações interorganizacionais. Ademais, o desenvolvimento de perfis distintos de qualificação do pessoal — formação educacional, qualificação técnica, faixas etária e salarial — pode tornar as interações tensas e desagradáveis.

Ilustrativo a esse respeito é o caso de uma média empresa do segmento de autopeças que não apresentava qualquer "empatia" com uma de suas empresas-cliente, gerando constantes tensões no relacionamento. A empresa-cliente desejava negociar "em cima" de preço e "sem programação", enquanto a empresa fornecedora era extremamente ciosa dos aspectos organizacionais e de sua competência técnica, não aceitando a forma de relacionamento proposta pela cliente e não se intimidando pelo seu tamanho e poder. A empresa-cliente acabou revendo algumas de suas posições anteriormente consideradas "não negociáveis". Com isso, as relações tornaram-se mais harmônicas.

Outro caso no mesmo setor envolve uma pequena empresa tipicamente familiar, cujos clientes são fornecedores de grandes montadoras de veículos, submetidos a rígidas especificações técnicas e exigências quanto ao prazo de entrega. A referida empresa, embora possuindo reconhecidas competências técnicas, não atentava para a importância do cumprimento de um conjunto de demandas relacionadas ao prazo de entrega e às próprias especificidades do produto. Como resultado, após repetidas advertências, acabou sendo excluída do rol de fornecedores, apesar do custo que isso significou para a empresa-cliente.

Mecanismos que podem garantir a estabilidade das relações

Foi possível identificar alguns mecanismos que influenciam e garantem a estabilidade dos laços entre os parceiros. A maior ou menor estabilidade dos laços depende do **grau de importância que os agentes atribuem ao futuro na avaliação dos resultados**. Mais precisamente, o horizonte de planejamento da relação visualizado pelos agentes.

A importância relativa do futuro vai se refletir na natureza dos contratos, nos instrumentos utilizados para garantir o engajamento de longo prazo dos

agentes, na construção e na consolidação da confiança, da credibilidade e da reputação e, particularmente, no sistema de seleção e avaliação dos fornecedores.

O **contrato** vem sendo crescentemente tratado como um instrumento eficaz, voltado para a busca do maior engajamento mútuo na relação, principalmente a partir dos seguintes aspectos revelados pela pesquisa:

- a maioria dos agentes envolvidos reconhece a importância da existência de um contrato como um documento formalizador da relação;
- o contrato é considerado um instrumento fundamental para a fixação do prazo de renovação das condições de preço, de sua revisão e dos prazos de entrega.

No entanto a existência do contrato não elimina o caráter conflitivo das relações. Ao contrário, pode acentuá-lo, ao oferecer uma falsa sensação de segurança. Dispor de um contrato não assegura uma garantia com relação à quantidade a ser fornecida. Usualmente, não se observa a existência de garantia com relação à quantidade. Apenas no caso de uma empresa do ramo eletroeletrônico, foi apontada pelos fornecedores, entrevistados a preocupação da empresa-cliente em garantir aos fornecedores a compra ao longo do contrato. Essa empresa garante o faturamento durante o contrato.

Além disso, prevalecem ainda as **solicitações de revisão do preço** dos produtos e dos serviços ao longo da vigência do contrato, seja por parte do fornecedor, seja por parte da empresa-cliente.

No caso dos fornecedores, a solicitação de revisão ocorre porque, quando do estabelecimento do preço, o subcontratado não considerou devidamente o peso das exigências da contratante; mais grave ainda, não analisou devidamente seus custos, muitas vezes por desconhecê-los. No meio do contrato, o fornecedor, por vezes, não tem condições de continuar a prestar o serviço dentro das condições estabelecidas pela contratante, as quais nem sempre aparecem explicitadas no contrato.

Esse fato pode comprometer o desempenho da empresa-cliente. Para evitar essa situação, algumas das contratantes pesquisadas estão exigindo que seus fornecedores demonstrem a capacidade de manter o preço oferecido na negociação e na assinatura do contrato. Esse procedimento foi observado, de maneira evidente, nos casos de duas empresas, uma do setor eletroeletrônico e outra do setor químico.

No caso das contratantes, a solicitação de revisão ocorre porque a existência do contrato não significa que elas não continuem a confrontar o preço dos componentes e dos serviços solicitados com os "preços de mercado". Assim, ao perceberem a existência de um fornecedor com preço menor, pressionam o subcontratado para reduções de preço. Quando não atendidas, muitas vezes decidem dividir encomendas ou, na eventualidade de novas encomendas, atribuí-las a outros fornecedores. É muito praticado, também, o expediente de incentivar a concorrência entre fornecedores visando à redução de preço.

Outro fator, do lado da contratante, que leva à revisão do preço na vigência do contrato é a reestruturação da empresa-cliente, seja de sua estrutura organizacional, seja de seu orçamento. Cortes orçamentários na empresa-cliente são freqüentemente a justificativa para solicitações de revisões de preço (para baixo) à rede de fornecedores.

Nas entrevistas, ficou claro que a fidelidade da relação entre as empresas não está associada, de modo crucial, ao mecanismo contratual. A **fidelidade** na relação está muito mais atrelada à valorização de requisitos como qualidade, respeito aos prazos de entrega, assistência técnica, etc. São os aspectos informais que particularizam a relação cliente-fornecedor. Nos termos de um dos entrevistados: "(...) na prática não adianta o aparente auxílio jurídico dos contratos, ao final, a preocupação não deve se centrar na formulação de um bom contrato, mas, sim, no como escolher inicialmente um bom parceiro".

As evidências apontam acentuadas **dificuldades na formalização** da relação cliente-fornecedor, uma vez que ela é marcada por um alto grau de subjetividade, associada aos vínculos desenvolvidos entre compradores e vendedores. Esses vínculos, muitas vezes, superam o aparente rigor formal do sistema contratual, organizacional e gerencial.

No que tange aos mecanismos que garantem o engajamento dos agentes a longo prazo, os resultados da pesquisa permitem destacar ainda as seguintes práticas:

- antecipar compras visando à resolução de problemas de caixa da empresa fornecedora;
- facilitar e agilizar o aval junto a instituições financeiras, em particular no caso das empresas que terceirizaram todo um setor;
- financiar as operações da empresa fornecedora, especificamente as voltadas para a empresa-cliente; e

- usar o poder de compra (da empresa-cliente) para obter preços vantajosos para os fornecedores nas compras de insumos.

Como evidências adicionais dos esforços de estreitamento das relações contratante — contratado, podem-se apontar:

- repasse das técnicas de programas de qualidade para os fornecedores;
- consultaria para o fornecedor em aspectos técnicos;
- colocação do departamento de P&D e dos laboratórios de teste da empresa-cliente à disposição do fornecedor;
- estímulo com concessão de prêmios aos melhores fornecedores;
- reconhecimento público do fornecedor;
- criação de um departamento de apoio e de acompanhamento dos fornecedores como uma evolução do departamento convencional de compras.

Esses são indicativos de que estão havendo alguns avanços com relação à negociação baseada apenas no preço, apesar de o preço objetivo continuar a ser um forte referencial para as decisões de compra. Notou-se que esse aspecto pesa mais quando a negociação é feita com o departamento de compras. Foi possível observar lógicas distintas entre os departamentos de compra e de usuários no que diz respeito ao comportamento quanto à escolha do fornecedor. Os usuários tendem a atribuir mais peso a aspectos qualitativos, como a tradição de fornecimento e a capacidade de contribuir em projetos e de conduzi-los com autonomia, em oposição a uma análise centrada mais no preço, típica do departamento de compras.

Com referência à constituição e à consolidação da confiança, observou-se que as **relações preexistentes** entre os agentes se constituem em um fator de extrema importância na identificação de parceiros potenciais.

Na entrevista em uma das grandes empresas do ramo químico pesquisadas, notou-se que, para um número reduzido de fornecedores tradicionais, considerados parte integrante da empresa, são concedidos certos "privilégios" nas negociações.

No caso das empresas da indústria automobilística, embora o usual ainda seja uma pressão muito grande sobre os fornecedores, verificou-se que há espaço para relações mais sólidas. A constituição desse espaço

resulta da continuidade da relação (tradição), da confiança na qualidade técnica e da aderência do fornecedor à empresa-mãe.

A presença de um componente "inercial" no relacionamento, derivado de **relações cristalizadas**, favorece fornecedores tradicionais e representa uma barreira à entrada de novos fornecedores (LUNDVALL, 1988).

Vale ressaltar também, a **importância das empresas fornecedoras que tiveram origem na empresa-mãe**. São "empresas-filhote", nas quais o empresário fundador conhece e já foi parte integrante da cultura da empresa-mãe. Esse empresário continua a ser visto como "colega" pelos demais gerentes da empresa-mãe, o que representa evidente vantagem. Nesse caso, a fase de "namoro" é suprimida, partindo-se direto para o "casamento".

Processo de seleção e de avaliação de fornecedores

Quanto a esse processo, é importante enfatizar três critérios inter-relacionados utilizados pelas contratantes na busca de parceiros potenciais: grau de ajustamento a um conjunto pré-determinado de atributos; determinação da "confiabilidade" do potencial parceiro e reação emocional gerada durante a interação.

Da decisão de edificar uma relação até a sua efetivação decorre um espaço de tempo que é ocupado com visitas de reconhecimento técnico, busca de informações sobre o perfil e a idoneidade do potencial fornecedor, conversas com alguns de seus clientes, concorrentes e fornecedores.

O primeiro passo na seleção dos parceiros é a "chamada". Normalmente, são utilizados os meios de comunicação em geral, ou a divulgação junto a outros fornecedores.

O segundo passo é o cadastramento, compreendendo a coleta de informações gerais sobre os potenciais fornecedores, tais como: localização, tamanho, proprietários, aptidões técnicas e tecnológicas, competências, etc.

O terceiro passo é a triagem ou pré-seleção, visando à escolha de fornecedores para a realização de uma visita. Esses fornecedores passam, então, a integrar a lista de potenciais fornecedores no cadastro da empresa-cliente.

O quarto passo é a visita técnica, visando avaliar se as informações declaradas no cadastro são consistentes com a realidade da empresa

fornecedora. Há uma "checagem" das instalações, das condições de vida no trabalho, da organização e da história da empresa. Nessa fase, são realizadas amplas entrevistas com os dirigentes.

Geralmente, a visita é realizada por uma equipe composta por membros dos seguintes departamentos da empresa-cliente: de atendimento ao usuário, de engenharia, de compras, de apoio técnico, de desenvolvimento de fornecedores e de qualidade. Um dos aspectos ao qual vem sendo atribuída crescente importância é a capacidade do potencial fornecedor de apresentar relatórios técnicos e de desempenho a partir de padrões estabelecidos pela empresa-cliente. Atribui-se peso significativo também à "saúde financeira" dos potenciais fornecedores, visando avaliar se a empresa tem condições de alavancar os recursos para atender ao volume de pedidos solicitado pela empresa contratante. É verificada, ainda, a existência de possíveis débitos fiscais, trabalhistas e previdenciários, além da concessão de benefícios sociais.

Se o fornecedor for aprovado em todas essas etapas, passará a integrar a lista dos fornecedores da empresa-cliente, o que não garante compras imediatas. Pode ficar em uma longa lista de espera até chegar à categoria de fornecedor ativo.

Na seleção dos fornecedores pela empresa-cliente, foi observada a adoção de três tipos de critérios, os quais representam uma evolução no processo de relação entre cliente e fornecedor. São avaliados:

- as características do produto e do serviço fornecidos;
- a qualidade dos processos internos do fornecedor — o "como" se chega aos resultados;
- o potencial do fornecedor com relação à sua contribuição para a estratégia da empresa-cliente.

Esses procedimentos de seleção observados na pesquisa são compatíveis com os ressaltados por Merli (1990), com base em estudos sobre as relações cliente-fornecedor na indústria automobilística.

A pesquisa revelou, ainda, que todas as empresas-cliente estão sugerindo enfaticamente aos seus fornecedores a formalização e a operacionalização de uma política da qualidade, a qual servirá como parâmetro central na análise do seu desempenho.

De modo geral, os critérios de avaliação e de classificação aparecem sistematizados no **Manual de Avaliação do Fornecedor**. O Manual estabelece que:

- o fornecedor deve estar apto a demonstrar a eficiência do seu sistema de qualidade;
- a documentação técnica deve estar atualizada e à disposição da empresa-cliente;
- o uso de controles estatísticos de processo deve ser uma rotina;
- os procedimentos internos devem assegurar o controle das modificações de processo;
- devem ser desenvolvidos estudos de capacidade de processos e de equipamentos;
- o fornecedor deve estar apto a demonstrar o controle de calibradores e de instrumentos de medição (esse aspecto é considerado um dos mais importantes);
- os controles devem ser registrados, estar disponíveis e permitir a rastreabilidade do processo de fabricação;
- devem ser estabelecidos e difundidos procedimentos claros para ações preventivas e corretivas;
- os fornecedores devem estabelecer mecanismos de controle sobre os seus fornecedores.

As normas da ISO 9000 são, em geral, o referencial básico para a avaliação e a classificação dos fornecedores. No entanto, até pelas suas características — documento que visa garantir uma certa padronização —, essas normas não são suficientes para avaliar outros atributos considerados mais relevantes pelos agentes, em particular a "flexibilidade" (capacidade de atender a demandas imprevistas).

Simultaneamente à ênfase nos fatores técnicos, são valorizados também fatores qualitativos, como:

- comprometimento da alta gerência com os programas de qualidade;
- capacidade da equipe administrativa;
- difusão pela empresa dos princípios da qualidade;
- a existência de um grupo voltado para a qualidade;
- a existência de treinamento dirigido para a qualificação do pessoal.

Ao final desse processo, os fornecedores são classificados em vários níveis:

- aprovados — aqueles que reúnem todos os recursos para produzir e prestar serviços de acordo com as especificações e a flexibilidade exigidas pela empresa-cliente;
- aprovados condicionalmente - aqueles que precisam de melhorias;
- reprovados.

Assim, algumas empresas, embora capacitadas a produzir com qualidade no sentido mais estreito do termo, não resistem a uma avaliação formal dos processos e de sua organização interna. Este é o exemplo de uma das empresas pesquisadas, que vem perdendo *status* de fornecedora direta de determinados clientes que privilegiam os aspectos qualitativos mencionados.

A saída encontrada por empresas que se encontram nessa situação é buscar o estabelecimento de relacionamentos com "empresas intermediárias", transformando-se, assim, em subordinadas de fornecedoras diretas. Entre essas empresas, também se observa o desenvolvimento de relações com um certo grau de estabilidade (reproduzindo o comportamento empresa-núcleo/fornecedores diretos). Entretanto as exigências formais são menos intensas, o que possibilita a integração dessas empresas de segundo escalão à rede. Forma-se, assim, uma cadeia de subordinação integrada.

Em síntese, no tocante às seleção e avaliação, ocorre um processo de afunilamento. O resultado é a redução sensível do número de fornecedores diretamente ligados à empresa-núcleo e de fornecedores deslocados para a categoria de "fornecedores de fornecedores". A cadeia de subordinação integrada tende a se estender, o que aprofunda a integração hierarquizada nas relações. Mesmo a posição "fornecedor de fornecedor" não está garantida. Como essas exigências se difundem ao longo da hierarquia de fornecedores, as posições não são estáveis; esses fornecedores também terão que se enquadrar. A escolha de um determinado fornecedor não é definitiva. Há uma constante reavaliação, inclusive na política de seleção e de avaliação de fornecedores. A competitividade do fornecedor é continuamente reavaliada. Novamente não há posições asseguradas.

A análise das evidências empíricas mostrou que algumas empresas buscam um parceiro como parte integrante do sistema-empresa e de sua competitividade, usualmente com competências complementares. Para outras, o parceiro representa uma "bengala", um partícipe conjuntural, que ajuda na superação de um obstáculo, sem maiores comprometimentos futuros.

No último caso, sempre paira o "fantasma" da reinternalização. E essa vai ser uma peça importante no poder de barganha dos dois lados. Ilustrativo a esse respeito é o caso de duas empresas do setor de autopeças que, nessa busca de um parceiro como "bengala" para a superação de uma dificuldade conjuntural, acabaram por terceirizar suas atividades nucleares. Posteriormente, tiveram de reinternalizá-las.

2.3 - Gestão das relações

A maior ou menor complexidade da relação vai afetar a natureza da coordenação e da gestão das relações envolvidas. A complexidade identificada nas relações está associada ao tipo de interdependência entre as empresas, à complexidade informacional (grau de incerteza na relação e número de assuntos envolvidos) e ao número de agentes a serem coordenados (dimensão do sistema relacional). Aqui reside mais um fator que explica a funcionalidade da redução do número de fornecedores à estratégia das empresas.

No âmbito dos mecanismos de gestão, constatou-se, nos sistemas de comunicação e de informação, a crescente utilização da Electronic Date Interchange (EDI), do Kanban eletrônico e de outras formas eletrônicas de troca de informações, de comunicação, de gestão e de controle, propiciando redução dos prazos de entrega.

Apesar disso, a preocupação maior é travar relacionamentos mais pessoais e próximos com os fornecedores; isso pode ser observado em aspectos como:

- a troca de *softwares*;
- os convites para os fornecedores participarem de eventos (na empresa-cliente e vice-versa);
- as reuniões para troca de informações sobre fornecedores e clientes;
- a criação de "clubes" de profissionais de compras de empresas que subcontratam as mesmas empresas.

Confirma-se, dessa forma, a valorização de aspectos pessoais *vis-à-vis* à profissionalização da relação fornecedor-cliente e à aderência rígida a normas e padrões. Como já apontado, a amizade entre comprador e vendedor muitas vezes supera o formalismo do sistema gerencial e

organizacional criado para gerir relações. Afinal, a comunicação e os relacionamentos fundados apenas em manuais e regras dificultam a fluidez nas relações dentro da cadeia de interações, obscurecendo ou impedindo a descoberta de novas oportunidades de convergência.

Em síntese, as relações pessoais desempenham um papel fundamental na aproximação da visão dos fornecedores à da empresa-mãe. Suavizam, também, o "peso" das negociações, que, por natureza, tendem a ser conflitivas, dadas as inerentes assimetrias que as caracterizam.

Quanto ao sistema de planejamento e programação, verifica-se a disseminação de práticas mais modernas de controle, gerenciamento da qualidade e do sistema de abastecimento de insumos.

No que tange ao controle e ao gerenciamento da qualidade, abrangem desde a apresentação das especificações do produto até a definição do registro das "não-conformidades", as ações corretivas e as políticas de qualidade, o desenvolvimento e o acompanhamento da estrutura do fornecedor, o desenvolvimento do fornecedor, o treinamento necessário, a definição do tipo de inspeção, a rastreabilidade, etc.

Observou-se, também, que, com o avanço nas relações entre empresas, a inspeção de recebimento praticamente deixa de existir nas empresas-clientes, deslocando-se para as empresas fornecedoras no caso de fornecedores certificados (certificado de garantia de qualidade da empresa-mãe). Os itens críticos, no entanto, continuam a ser inspecionados pela empresa-mãe. Quando a inspeção ainda se dá na empresa fornecedora, muitas vezes é feita por especialistas da empresa contratante ou de uma empresa externa, sob um rigoroso acompanhamento da empresa-mãe. Essa subcontratação de serviços de terceiros para a inspeção visa à redução direta de custos e possibilita a obtenção de ganhos na gestão da cadeia. Entretanto, se não for bem conduzida, pode ter efeitos contrários aos desejados, com a transferência de custos da não-qualidade para os membros.

No que tange à integração do sistema de suprimento de insumos à programação e ao controle da produção, é evidente a disseminação do Just-in-Time ao longo da cadeia de fornecedores. Um dos objetivos (não explicitados) é a redução dos custos (pela posse de estoques) que são repassados ao fornecedor. A flexibilidade da empresa-mãe é obtida com o deslocamento do peso dos estoques para os fornecedores, que têm que arcar com esse peso para poder atender a prazos de entrega cada vez mais

encurtados. Essa, aliás, foi uma das principais queixas ouvidas nas entrevistas com os fornecedores.

Em algumas empresas contratantes, o JIT significa entregas com freqüência horária; em outras, diárias, e, em outras, semanais. Em alguns casos, o JIT exige, além disso, a instalação de uma unidade produtiva do fornecedor na planta da empresa-mãe (caso notório da Volks e da Ford).

Por outro lado, alguns fornecedores já identificaram que têm poder de negociação de preço, principalmente quando o produto que fornecem à empresa-cliente pode parar a linha de produção. Isso ameniza a relação de autoridade que porventura possa se estabelecer entre as duas empresas.

3 - Conclusão: limites, possibilidades e desafios para as PMEs

A dinâmica recente do setor industrial tem evidenciado a intensificação das inter-relações de empresas como componente importante na formulação das estratégias competitivas, com marcada influência sobre as formas de inserção das empresas na estrutura industrial, que se espraiam para o segmento das PMEs. Essas estratégias abriram espaço para o surgimento de algumas novas empresas e atividades, que se ampliam quando se considera que também houve modificações no âmbito da organização industrial (surgimento de novas empresas e ramos).

Esse processo, porém, não ocorreu de maneira uniforme, como se fosse conduzido por uma "mão invisível". Desse modo, não é possível identificar um "padrão" único. As formas de interação entre as empresas, no interior desse movimento, não podem ser catalogadas como sendo tudo "dentro do mesmo título". As atividades que estão por traz dessas interdependências são as mais diversificadas possíveis, e, além disso, a operacionalização das relações ocorreu de forma bastante diversificada, até porque a natureza das atividades e o peso que cada um dos lados possui nessa interdependência influem no processo.

Por outro lado, constatou-se que a ausência de um *know-how* relacional dá origem a riscos e a dificuldades para avaliar os resultados das estratégias implementadas. Ademais, as empresas pesquisadas não estavam, em geral, em posição de avaliar a sua importância relativa (poder de força relativa) nesse processo. Por se tratar de um jogo de muitas e complexas variáveis, não se conta com referências.

Neste trabalho, foram apresentados e avaliados os resultados da investigação sobre as formas e os instrumentos que vêm sendo utilizados para construir e para gerir essas relações. Buscou-se examinar em que medida as relações entre cliente e fornecedor têm evoluído de relações de controle para arranjos organizacionais nos quais a complementaridade e a cooperação entre empresas passam a ocupar um papel mais central. Nesse caminho, atribui-se ênfase aos desdobramentos desse movimento para o mundo das PMEs. O espaço analítico foi constituído de um conjunto de empresas no Brasil que, notoriamente, estão envolvidas nesse processo como contratantes (GEs) ou como contratadas (PMEs).

Boa parte das pequenas e médias empresas brasileiras, independentemente do setor em que atuam, ainda insistem no fato de que sua competitividade está baseada no não-cumprimento de certas exigências trabalhistas e fiscais, ao mesmo tempo em que as empresas-cliente passam a exigir, com acentuado rigor, o cumprimento integral dessas obrigações. Contribui para isso o fato de que, pela legislação vigente, empresas que usam serviços de terceiros podem ser co-responsabilizadas em eventuais infrações de seus fornecedores.

No caso das prestadoras de serviço subcontratadas, encarregadas da execução de obras e da manutenção em grandes empresas do ramo químico, observou-se, ao longo da pesquisa, uma diferença significativa entre a "qualidade de vida no trabalho" dos empregados da cliente e a dos da fornecedora, acabando por se traduzir em foco de intensos conflitos. Verificou-se que, em determinadas situações, em função do elevado grau de insatisfação, o conflito acabou por ocasionar perdas de qualidade e aumento dos custos (visíveis e invisíveis) para ambas as partes e, por decorrência, para a rede de interação como um todo.

O não-reconhecimento das especificidades dos parceiros pode comprometer a continuidade das relações. Insistir em construir relações ignorando essas diferenças, não raras vezes, redunda em custos de coordenação e de gestão dos relacionamentos sensivelmente elevados. Em algumas das empresas pesquisadas, já se constata uma forte percepção quanto à importância dessas diferenças. Essa percepção estimula a concretização de significativos investimentos, visando edificar relações fundadas em "pontos em comum", mais harmônicas e com maior conteúdo de cooperação.

Apesar dos inegáveis avanços, a confiança e a fidelidade dificilmente resistem às pressões derivadas da instabilidade econômica. A permanente existência no cadastro das empresas de um certo número de "fornecedores--reserva", que podem ser rapidamente acionados e transformados em fornecedores ativos, é um indicativo dessa fragilidade. Afinal, a confiança, por ser o resultado de um longo processo de interação e relacionamento, só pode ser construída de forma consistente com um número limitado de agentes com relação de longo prazo. Apesar da redução do número de fornecedores, é clara a percepção quanto ao risco representado pelo "fornecedor único".

A obtenção da flexibilidade pelo fornecedor exige significativos investimentos em equipamentos, treinamento da mão-de-obra e alterações nas formas de organização — justificativa adicional para a importância atribuída à capacidade financeira e de organização da empresa fornecedora como um dos requisitos centrais no processo seletivo e de avaliação.

Não são todas as empresas fornecedoras que estão preparadas, em termos tecnológicos, financeiros e organizacionais, para atender às novas exigências das grandes empresas. Vale dizer, poucas podem enquadrar-se no novo conceito de fornecedor. Isso se aplica especialmente às pequenas empresas. Há espaços para as pequenas empresas, mas só para as de maior dinamismo, entendidas, neste texto, como as que reúnem condições de investimento em melhorias e inovação organizacional, em processos, em produtos e em tecnologias (adequadas ao porte das PMEs e não às condições de grande escala, como as da GE), de forma a estarem preparadas para atender às novas demandas das grandes empresas-cliente (atuais e potenciais).

Dessa forma, é possível afirmar que, se, de um lado, foram abertos novos espaços para o surgimento de novas empresas, novas atividades e novas oportunidades para empresas já existentes, com impacto sobre a natureza da inserção das empresas, que também sofre acentuadas alterações, de outro, convém advertir que, além de esses espaços não estarem consolidados — o que não autoriza generalizações —, as evidências não indicam que são espaços necessariamente virtuosos para o desenvolvimento das pequenas empresas. Ao contrário, os requisitos para fazer parte desses espaços, em termos de capital, níveis de investimento exigido, não só em equipamentos e instalações, mas, e principalmente, em estrutura organizacional, qualificação do pessoal e investimento na

construção da relação, estreitam as possibilidades de integração efetiva das PMEs. Além disso, a inexistência de um organismo coordenador de contatos entre pequenas e grandes empresas também dificulta a possibilidade de inserção virtuosa das PMEs nas redes comandadas pelas grandes empresas. No novo cenário, são necessários investimentos inclusive na imagem da empresa (sua "embalagem"). Sem isso, a empresa não se torna visível no mercado. As empresas pequenas que insistem em permanecer com o perfil tradicional estão fadadas ao insucesso.

Os novos e os antigos espaços remodelados não estão abertos para as empresas com esse perfil, com relações tradicionais com os funcionários e um estilo de administração centrado na personalidade do empresário. É certo que há promissores espaços, mas para pequenas empresas com competências específicas (conhecimento acumulado) e que conseguiram traduzir isso em um negócio.

Bibliografia

CHURCHMAN, C. West (1968). **The system approch**. New York : Dell Publishing. (Trad. port.: Introdução à teoria dos sistemas. Rio de Janeiro : Vozes, 1971).

CORIAT, Benjamin (1991). **Penser à l'énvers**: travail et organization dans l'entreprise japonaise. Paris : Christian Bourgois. (Trad. port.: Pensar pelo avesso. Rio de Janeiro : UFRJ/ Revan, 1994).

DEMING, W. Edwards (1982). **Out of crisis**. Cambridge, Mas. : MITT. (Trad. port.: Qualidade a revolução da administração. Rio de Janeiro : Marques - Saraiva, 1990).

DEMING, W. Edwards (1994). **The new economics for industry, government, education**. Cambridge, Mas. : MITT.

HAMEL, G., PRALAHD, C. K. (1994). **Competing for the future**. Boston : Harvard Business School. (Trad. port.: Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro : Campus, 1993).

ISHIKAWA, Kaoru (185). **What is total quality control?** - japanese way. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall. (Trad. port. a partir da ed. em inglês : Controle de qualidade total à maneira japonesa. Rio de Janeiro : Campus, 1993).

KANTIS, H. (1995). Inercia e innovación en las conductas estratégicas de las PYMES Argentinas: elementos conceptuales y evidencias empíricas. In: DICHIARA, R., GORENSTEIN, S., orgs. **Pequeñas y medianas empresas en el Mercosur**. Bahía Blanca : Universidad Nacional del Sur.

LUNDVALL, B. A. (1988). Innovation as na interactive process: from user producer interaction to the national systems of innovation. In: DOSSI, G. et al. , eds. **Technical change and economic theory**. London : Printer Pub.

MAITAL, Shlomo (1994). **Executive economics**. New York : The Free/ /Macmillan. (Trad. port.: Economia para executivos. Rio de Janeiro : Campus, 1996).

MAZZALI, L. (1995). **O processo recente de reorganização agroindustrial**: do complexo à organização "em rede" São Paulo : FGV/ /EASP. (Tese de doutorado).

MERLI, Giorgio (1990). **Comakership**: a nova estratégia para os suprimentos. Rio de Janeiro : Qualitymark.

NALEBUFF, Barry, BRANDENBURGER, Adam (1996). **Co-opetion**. New York : Currency Book, Doubleday. (Trad. port.: Co-opetição. Rio de Janeiro : Rocco, 1996).

NOOTEBOON, B. (1992). Towards dynamic theory of transactions. **Journal of Evolutionary Economics**, v.2, p.281-289.

PENROSE, E. (1959). **The theory of the growth of the firm**. Oxford : Basil & Blackwell. (Trad. do esp.: Teoria del crecimiento de la empresa. Madrid : Aguilla, 1962).

PORTER, Michael (1980). **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York : The Free Press. (Trad.: Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro : Campus, 1986).

PORTER, Michael (1986). **Competitive advantage**. New York : The Free Press. (Trad.: Vantagem competitiva. Rio de Janeiro : Campus, 1989).

PORTER, Michael (1996). What is strategy? **Harvard Business Review**, nov./ dez.

RICHARDSON, G. D. (1972). Organization of industry. **Economic Journal**, set.

SOUZA, Maria Carolina (1995). **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília : SEBRAE.

SOUZA, Maria Carolina, BACIC, Miguel (1996). Rede de empresas como espaço para o desenvolvimento da cooperação entre a grande empresa e suas pequenas formecedoras: um estudo de caso. In: DICHIARA, Raul, GORENSTEIN, Silvia, orgs. **Pequeñas y medianas empresas en el Mercosur**. Bahia Blanca : Universidad Nacional del Sur.

Abstract

This paper discusses changes in the relationships of small and big business in the context of Brazilian specificies. The objective is to identify spaces and limits for the small business in the new context. The central argument is that cooperation and exclusion go on together and are the core elements to explain the particularities of the new kind of enterprises relationships. Understanding this new reality requires extensive studies of large companies strategies related to engineering and management of relationships with suppliers and dealers. This involves the development of trust and long term perspective. The investments in capital, capability development and time required are not accessible for all small business. In consequence more and more small enterprises are outside of the benefits of this new reality.