

A competitividade do setor gaúcho de autopeças*

Maria Lucrecia Calandro**

A competitividade da indústria automobilística¹ é, usualmente, associada, entre outros fatores, aos níveis de automação e de reorganização do processo produtivo. Nos anos recentes, contudo, tem sido atribuído grande destaque às relações entre empresas como um fator importante de competitividade, o qual adquiriu relevância a partir da expansão da produção de veículos japoneses no mercado internacional. Com efeito, se muitas análises sobre os determinantes dessa expansão atribuem peso significativo ao chamado sistema de "produção enxuta"² e à prática do Just-in-Time a ele associada, características do "modelo japonês" o êxito desse sistema parece depender, em grande medida, do relacionamento cooperativo entre empresas

* Este artigo foi baseado nos relatórios parciais referentes ao setor de autopeças no Rio Grande do Sul, elaborados no decorrer da pesquisa **Competitividade e inovação na indústria gaúcha**, realizada no Núcleo de Estudos Industriais/FEE.

** Economista, Técnica da FEE e Professora da PUC-RS.

A autora agradece os comentários e sugestões de Maria Cristina Passos e Sílvia Horst Campos e a colaboração da estagiária Vania Alberton.

¹ A indústria automobilística é composta, basicamente, de dois grandes setores: montadoras e fabricantes de peças e componentes. O dinamismo da indústria é dado pelas montadoras que, além da concepção do projeto do veículo, tradicionalmente executam as atividades de estampagem da carroceria, soldagem, pintura, usinagem do motor, montagem de subconjuntos de componentes e a montagem final. O processo de reestruturação, iniciado em meados da década de 80, porém, vem alterando a divisão de trabalho entre as empresas da indústria, através da crescente desverticalização das montadoras e do aumento e revitalização das relações de subcontratação.

² A denominação "produção enxuta" foi cunhada por Womack, Jones e Roos (WOMACK et al., 1992), para designar o modelo organizacional desenvolvido pelas montadoras japonesas, onde se destacam a hierarquização da cadeia de suprimentos e a natureza cooperativa do relacionamento entre empresas, baseada em relações de subcontratação de longa duração, estabelecidas com um número pequeno de fornecedores.

(WOMACK et al., 1992). É o que mostrou o notável crescimento da produção e da exportação de veículos automotores japoneses a partir da década de 80.

A difusão das práticas japonesas entre as montadoras ocidentais faz com que, nos estudos realizados sobre a competitividade da indústria automobilística, a introdução de técnicas modernas de gestão e de organização da produção, bem como o estabelecimento de formas cooperativas de relacionamento entre empresas venham ganhando destaque entre os fatores responsáveis pela posição competitiva da empresa.

Tendo como referência o processo de reestruturação das montadoras ocidentais e as mudanças introduzidas pelas subsidiárias brasileiras no processo de fabricação de veículos, este artigo tem como objetivo avaliar o **estado atual** do relacionamento das empresas gaúchas de autopeças com seus clientes e fornecedores, sejam montadoras, sejam outros fabricantes de peças e componentes.

O artigo está dividido em três partes. A primeira apresenta um breve resumo das principais mudanças ocorridas nas relações interfirmas na indústria automobilística dos países desenvolvidos, a partir da introdução de automação e da difusão de inovações tecnológicas e organizacionais.

Na segunda parte, descreve-se, de forma sucinta, o atual estágio de modernização do setor brasileiro de autopeças e os esforços que vêm sendo realizados para estabelecer um relacionamento baseado na confiança mútua e na cooperação, tal como foi estabelecido pelas montadoras japonesas.

E, finalmente, na terceira parte, examina-se, mais particularmente, o setor gaúcho de autopeças e a forma de relações interfirmas.³ O objetivo é, de um lado, avaliar se os fabricantes gaúchos estão adotando ações e/ou estratégias para se ajustarem às novas condições da concorrência, no sentido de alterar a natureza do relacionamento entre as empresas, e, de outro, verificar o impacto do processo de desverticalização das empresas montadoras sobre os fabricantes de peças e componentes sediados no Rio Grande do Sul.

³ Este artigo baseia-se nas informações obtidas em uma pesquisa de campo, realizada no 1º semestre/94, que avaliou a natureza do relacionamento entre fabricantes de autopeças e seus clientes e fornecedores nos Estados do Rio Grande do Sul e de São Paulo (CALANDRO, 1995).

1 - Tendências internacionais nas relações entre empresas na indústria automobilística

A tendência apontada nos textos sobre a reestruturação da indústria automobilística internacional é para a constituição de uma rede de fornecedores, ficando as montadoras, cada vez mais, voltadas para as etapas de concepção e desenvolvimento de novos veículos, para o planejamento e a montagem final dos sistemas de componentes.

Na atual configuração da indústria automobilística, o setor de autopeças adquire uma crescente importância, seja em função da participação das autopeças — 60% em média no custo total dos veículos (GLOBALISATION..., 1992, p.31) —, seja em função do uso crescente de novas tecnologias e de métodos modernos de gestão da produção. Os novos projetos de veículos privilegiam a incorporação de inovações que permitam melhorar o desempenho do veículo, reduzir emissões de poluentes e reforçar a segurança e o conforto.

Essas transformações associadas à crescente desverticalização da produção de veículos aumentaram a responsabilidade dos fabricantes de peças e componentes na fase de concepção e desenvolvimento de novas tecnologias e de novos componentes. Isso forçou as empresas de autopeças a empreenderem amplos programas de reestruturação, com a introdução de novas tecnologias e práticas de gestão mais modernas. Essas empresas estão revisando suas estratégias de produção, de um lado, integrando algumas atividades produtivas e, de outro, repassando para terceiros a responsabilidade pela execução de serviços e a fabricação de peças e componentes⁴.

Até a década de 70, predominava, entre os fabricantes de veículos ocidentais, uma forma de relacionamento conflituado, típica da filosofia de produção em massa. Esse tipo de relacionamento caracterizava-se pela desconfiança mútua e pelo confronto, com cada parte contratante querendo

⁴ O processo de reestruturação não atinge igualmente todos os fabricantes de peças e componentes. A tendência observada nos países desenvolvidos é a de que os fabricantes de componentes centrais dos veículos, tais como suspensão, direção, freios e transmissão, dentre outros, integrem algumas atividades produtivas e passem a fornecer sistemas de componentes, ficando a montadora encarregada, apenas, da montagem final. Os produtores de componentes mais simples, ou os que vendem para o mercado de reposição, ainda não foram atingidos pelas alterações introduzidas na indústria automobilística.

impor as suas condições em termos de prazo, preços e volume de produção. De um modo geral, foram as montadoras as grandes beneficiadas por esse tipo de relacionamento. As relações são de curto prazo e a montadora possui, em geral, mais um fornecedor por tipo de componente, estimulando, assim, a concorrência entre os fabricantes de autopeças, de modo a obter menores preços. O setor montador é verticalizado, e os fabricantes de peças e componentes recebem as especificações detalhadas dos produtos e das matérias-primas a serem utilizadas.

Na indústria automobilística japonesa, ao contrário, as relações são de longo prazo, baseadas na confiança e na comunicação. Em geral, as montadoras possuem um ou dois fornecedores por tipo de autopeça. O setor terminal é desverticalizado, e os fornecedores são estimulados a participarem do desenvolvimento do novo projeto e a resolverem problemas de qualidade e de manufatura. A cadeia de suprimento japonesa é organizada em três ou quatro níveis hierárquicos, e, em geral, as empresas possuem participação cruzada entre elas. Os fornecedores do primeiro nível estabelecem contatos diretos com as montadoras e são responsáveis pelo fornecimento de sistema de componentes ou subconjuntos. Essas empresas possuem capacitação técnica e produtiva necessárias para o desenvolvimento e o planejamento de produtos, "(...) gerenciam a pirâmide de suprimento e fornecem o subconjunto pré-testado e pronto para a instalação. Estes fornecedores participam no desenvolvimento do projeto desde o início e precisam manter-se a par dos novos desenvolvimentos tecnológicos e métodos de produção mais eficientes" (POSTHUMA, 1993, p.28).

As empresas pertencentes ao segundo nível não possuem capacitação em tecnologia de produto, mas apresentam "(...) uma sólida experiência em engenharia de processo e operação de plantas" (ADDIS, 1990, p.28). Nos terceiro e quarto níveis encontram-se fornecedores de peças isoladas e matérias-primas. Essa estrutura permite reduzir o número de fornecedores diretos das montadoras. Os fabricantes japoneses possuem, em média, 300 fornecedores, que, por sua vez, subcontratam, aproximadamente, 10.000 pequenas e médias empresas (PMEs).

Na etapa atual do processo de reestruturação, as montadoras ocidentais estão promovendo alterações nas suas cadeias de suprimentos, com o intuito de reduzirem o número e de estabelecerem relações cooperativas com os fornecedores. As grandes empresas de autopeças, por sua vez, procuram reorganizar suas atividades de modo a se habilitarem à produção e ao fornecimento de sistemas e de subconjuntos.

2 - A indústria automobilística brasileira e as relações entre empresas

O grau de integração vertical é, tradicionalmente, elevado na indústria automobilística brasileira, à semelhança de outros países, como, por exemplo, EUA, Itália e Alemanha. Porém, no final dos anos 80, especialmente a partir de 1992, vêm se observando mudanças nas relações com os fornecedores no sentido de delegarem maiores responsabilidades aos fabricantes de peças e componentes e de incentivarem e apoiarem o desenvolvimento tecnológico das empresas desse setor.

O setor brasileiro de autopeças caracteriza-se pela heterogeneidade em termos de produtos, tamanho e origem do capital das empresas e por grandes diferenças quanto às estratégias empresariais e aos níveis de competitividade internacional. Ao lado de grandes empresas que se encontram em um estágio tecnológico relativamente avançado convivem pequenas empresas, em geral de propriedade familiar, com baixos níveis de investimento e tecnologia, atuando como subcontratadas de grandes empresas de autopeças, ou vendendo no mercado de reposição, concorrendo com produtos de menor qualidade e preços.

Esse setor vem passando por modificações na estrutura e nas estratégias competitivas devido, principalmente, à difusão de técnicas de produção modernas. Isso levou a alterações no esquema de suprimentos, no qual as montadoras passaram a exigir de seus fornecedores de autopeças aumentos na qualidade dos produtos e fornecimento de produtos com "zero-defeitos" e entregas pelo sistema JIT.

A estratégia de desverticalização da produção adotada pelos integrantes da indústria automobilística (montadoras e fabricantes de peças e componentes) encontra-se em estágio mais avançado entre as montadoras de automóveis e em algumas empresas fornecedoras de autopeças pertencentes ao primeiro nível de subcontratação (FERRO, 1993; POSTHUMA, 1993).

A principal razão alegada pelos produtores de autopeças para não adotarem estratégias de desintegração vertical tem sido a insuficiência de fabricantes capacitados a fornecerem sistemas e subsistemas de componentes de acordo com a técnica do Just-in-Time/Controle de Qualidade Total (JIT/CQT). Essa deficiência é maior à medida que se desce na cadeia de suprimentos, ou

seja, é mais difícil encontrar fornecedores confiáveis nos segundo e terceiro níveis da cadeia (AMATO, 1993). Como consequência, o percentual de integração vertical ainda é elevado entre as montadoras e entre alguns grandes produtores de autopeças, visto que essas empresas mantiveram produção própria dos componentes mais críticos. Observa-se, contudo, um movimento de desverticalização e capacitação de fornecedores desse tipo de componente.

Nesse contexto de reestruturação, caracterizado por desverticalização e fragmentação do processo produtivo, pretende-se examinar, no âmbito das empresas gaúchas de autopeças pesquisadas, se as tendências observadas nas montadoras e nos fabricantes sediados em São Paulo já são perceptíveis entre os produtores sediados no Rio Grande do Sul.

3 - O setor gaúcho de autopeças

3.1 - Caracterização do setor e descrição da amostra

O setor gaúcho de autopeças é bastante diversificado tanto em relação ao tipo de peça e componente quanto à linha de produtos, ou seja, as empresas gaúchas fabricam desde molas até sistemas de direção para diversos tipos de veículos. Embora o destaque pertença ao segmento produtor de máquinas e implementos agrícolas e à fabricação e montagem de ônibus e carrocerias, existe um número expressivo de empresas voltadas para a produção de autopeças destinadas a veículos automotores: automóveis, ônibus e caminhões.

A maior parte das empresas vende sua produção para o mercado de reposição⁵ do segmento de veículos pesados: ônibus e caminhões. Contudo um número reduzido de fabricantes de autopeças para automóveis fornece sistemas de componentes de alto valor agregado e de elevado conteúdo

⁵ A produção de autopeças tem, basicamente, dois destinos: a incorporação no processo de produção de veículos e a substituição de peças de veículos em uso. Uma parcela é comercializada no interior do próprio setor, sendo utilizada na fabricação de outras peças e componentes. O grosso da produção é destinado aos mercados das montadoras e de reposição. Uma parcela, ainda, é orientada para o mercado externo.

tecnológico diretamente para as montadoras instaladas no eixo São Paulo—Minas.

Outra característica do setor gaúcho de autopeças (automóveis e caminhões) é sua distância em relação ao setor terminal e aos maiores mercados. Isso se torna especialmente desvantajoso a partir da crescente difusão do sistema JIT de produção e da tendência de realocização de fabricantes de autopeças para regiões próximas às das montadoras. Optou-se, neste artigo, pelo segmento de empresas de autopeças destinadas à montagem de automóveis, visto que o processo de fabricação desses veículos foi o primeiro a ser atingido pelas mudanças no padrão de concorrência e nas organizações de suas plantas.

A avaliação da competitividade das empresas gaúchas de autopeças foi feita com base em uma amostra de empresas⁶ selecionadas a partir de dois critérios. O primeiro consistiu na escolha de empresas filiadas à entidade de classe do setor (Sindipeças), e o segundo foi o tipo de produto fabricado. Procurou-se construir uma amostra que englobasse fabricantes de todos os tipos de produtos que entram na montagem do veículo. Essa opção implica considerar empresas que fabricam produtos diferentes, com processos produtivos distintos, sobretudo diferentes estratégias de atuação. Considerando-se, porém, que, a partir da difusão de novas práticas de produção, as relações entre empresas assumem papel importante na busca de competitividade, essa escolha não deverá interferir nos resultados. No Quadro 1 estão discriminadas as empresas incluídas na amostra: principais produtos, tamanho e principal linha de veículos atendida por elas.

⁶ O levantamento do universo de empresas envolveu diversos procedimentos. Inicialmente, fez-se um levantamento no Cadastro Industrial da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul/Centro das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS/CIERGS). A relação foi complementada com listagens fornecidas pela Secretaria de Indústria e Comércio e por estudos feitos sobre o setor gaúcho de autopeças. Outras empresas foram incluídas a partir de pesquisas realizadas em eventos do setor, como, por exemplo, a Feira de Subcontratação Industrial, promovida anualmente pelo SEBRAE/FIERGS. Com esses procedimentos chegou-se a cerca de 120 empresas fabricantes de peças e componentes para os diversos tipos de veículos — automóveis, ônibus, caminhões — e para máquinas e implementos agrícolas. Desse total, destacam-se 51 empresas que fabricam algum tipo de peça ou componente para o segmento automotivo.

Quadro 1

Número de empresas selecionadas no RS, principais produtos,
tamanho e segmentos de mercado

EMPRESA	PRINCIPAIS PRODUTOS	TAMANHO	SEGMENTOS DE MERCADO
1	radiadores e colmeias	P	agrícola e ônibus
2	pistão e pinos	M	automotiva e pesada
3	solenóide e reles	M	automotiva (30%)
4	escova para motores	M	automotiva
5	lonas para freios	P	pesada e ônibus
6	reparos de freios e cilindros de rodas	M	automotiva e pesada
7	lonas de freios e pastilhas para freios a disco	G	automotiva e pesada
8	amortecedores de direção e conjunto pneumático	P	automotiva e ônibus
9	engrenagens e transmissões	M	automotiva (30%) , pesada e outros (40%)
10	semi-eixos homocinéticos	G	automotiva
11	rolamentos de rolos de ônibus	M	pesada e agrícola
12	direção hidráulica	G	automotiva (80%) e pesada (20%)
13	tanque de combustível , ventarola e tapa-sol de acrílico	P	pesada e agrícola
14	retentores, gaxetas e diafragmas	P	automotiva (80%) e pesada (20%)
15	trefilados maciços e esponjosos, bielastômeros	M	35% autopeças (ônibus e agrícola)
16	computador de bordo, sistemas de alarme e sensores de velocidade	P	automotiva
17	peças para direção hidráulica , produtos para junta homocinética e peças para freios	P	automotiva e agrícola
18	aços trefilados e aços retificados	M	autopeças (75%), agrícola e outros(25%)
19	molas de precisão	M	automotiva (40%) e agrícola (10%)
20	implementos agrícolas e rodoviários e peças automotivas	G	autopeças (70%)

FONTE: Pesquisa de campo.

A maior parte das 20 empresas entrevistadas é de propriedade nacional (16), sendo que seis possuem administração familiar. Em geral, essa forma de gerenciamento faz com que essas empresas sejam mais resistentes às mudanças que estão sendo introduzidas no setor de autopeças, principalmente as de caráter organizacional.

A amostra é composta, ainda, de uma empresa estrangeira, de médio porte, e de três produtores de propriedade mista, sendo que dois deles fabricam produtos de elevado valor adicionado e conteúdo tecnológico.

Do total de 20 entrevistados, 12 fabricantes destinam a maior parte de sua produção para o mercado de reposição, quatro fornecem para as montadoras, das quais três são fornecedores de peças e componentes para automóveis e uma de autopeças para veículos pesados e máquinas agrícolas. As quatro empresas restantes direcionam seus produtos para outros fabricantes de autopeças.

3.2 - As relações entre empresas e a competitividade do setor gaúcho de autopeças

No setor de autopeças, um dos principais fatores de competitividade é a natureza das relações que os fabricantes de autopeças estabelecem com o setor montador ao qual estão ligados. Destacam-se, ainda, o sistema e os prazos de entrega dos pedidos, a qualidade, a estrutura de custos e a tecnologia (GLOBALISATION..., 1992, p.41). São esses fatores que, funcionando de forma adequada, garantem o relacionamento cooperativo entre as empresas.

A análise das informações obtidas em pesquisa de campo privilegia a avaliação das possíveis mudanças ocorridas na relação entre empresas e os efeitos da reestruturação das montadoras sobre a produção e a comercialização de peças e componentes para o restante da cadeia produtiva.

Neste item serão examinadas as ações implementadas pelas empresas de autopeças voltadas para as alterações na forma de relações entre empresas, tanto fornecedoras quanto clientes.

3.2.1 - Relações com os fornecedores

Neste item, pretende-se examinar a forma como vêm se dando as relações com os fornecedores, procurando-se avaliar o peso atribuído à forma de relacionamento na determinação da competitividade da empresa e identificar possíveis alterações ocorridas na natureza dessas relações.

A preocupação inicial é averiguar se houve variação no número de fornecedores e qual é a tendência para os próximos anos. O objetivo é avaliar se está havendo uma tendência à desverticalização nessas empresas e a alterações de natureza qualitativa nessas relações. O pressuposto é o de que a adoção das práticas "enxutas" propicia um movimento de desverticalização nas empresas, levando à constituição de redes. A pesquisa procurou avaliar a forma e o tipo de cooperação que foi estabelecida, a duração e os aspectos positivos e negativos do relacionamento.

As informações obtidas nas entrevistas realizadas com as empresas selecionadas mostraram que o número de empresas que pretende desverticalizar atividades produtivas, estendendo a rede de fornecedores, é pequeno. Assim, embora a inserção dessas empresas na estrutura produtiva não apareça como um dos aspectos centrais nas estratégias das empresas pesquisadas, outros estudos sobre o setor mostraram que a estratégia de desverticalização produtiva vem sendo adotada, prioritariamente, pelas montadoras. No setor de autopeças, esse processo limita-se a empresas de médio e grande portes, fornecedoras de primeiro nível das montadoras.

As respostas obtidas mostraram que oito empresas aumentaram o número de fornecedores, enquanto sete diminuíram. Quanto à tendência para os próximos anos, os resultados da pesquisa mostram que a maior parte dos fabricantes selecionados nessa amostra pretende permanecer com o mesmo número de fornecedores.

As empresas que estão fornecendo sistemas de componentes para as montadoras são verticalizadas; outras, como é o caso de uma empresa gaúcha visitada, que anteriormente usava subcontratadas, optaram pela integração de atividades produtivas. Alguns entrevistados afirmaram que as empresas pretendem rever os níveis de integração, no sentido de aumentar a subcontratação.

As informações coletadas acerca da forma de relação dos fabricantes de autopeças com os fornecedores são apresentadas Quadro 2. Entretanto as respostas devem ser analisadas com cuidado. Notou-se nas entrevistas a

familiaridade dos entrevistados com os termos “modernos” das práticas japonesas de gestão, divulgados em livros, jornais, revistas, seminários, etc. Assim, “parceria” foi uma das palavras mais utilizadas para se referirem aos fornecedores e clientes; utilizada para nomear as relações duradouras. Na prática, entretanto, poucas empresas conseguiram estabelecer um tipo de relação baseada na confiança mútua e na cooperação, pressupostos da parceria. Algumas mudanças estão ocorrendo na forma de relacionamento, por enquanto restritas a um número pequeno de empresas.

Quadro 2

Forma de relação das empresas do RS com os fornecedores

FORMA DE RELAÇÃO	NÚMERO DE EMPRESAS
Parte de uma relação duradoura	5
Acordo anual	1
Acordo de longo prazo	3
Pedidos trimestrais e/ou semestrais	10
Outros	2
Total de respostas	20

FONTE: Pesquisa de campo.

A programação das compras na amostra de empresas é feita por meio de pedidos trimestrais e/ou semestrais (10 empresas). Para cinco empresas, as relações com fornecedores são de natureza duradoura, indicando, principalmente, que as empresas compram há muitos anos dos mesmos fornecedores. Isto porque não há concorrentes, ou porque a qualidade dos produtos dessa empresa é melhor. As informações obtidas nas entrevistas parecem apontar um estreitamento nas relações clientes-fornecedores.

Porém, como o maior peso das compras se refere a produtos como aço, borracha, graxa, etc., que são produzidos por um número reduzido de empresas de grande porte, as relações estabelecidas entre os agentes envolvidos são apenas de compra e venda, nas quais a empresa compradora se submete às condições da vendedora. Nesse tipo de relação, não se percebem alterações de natureza qualitativa.

O tipo de cooperação com os fornecedores (Quadro 3) mais adotado é o intercâmbio de informações tecnológicas (15 empresas), seguido dos testes (12 empresas). A assistência e cooperação tecnológicas ao fornecedor, que poderia apontar uma relação cooperativa, obteve um número relativamente baixo das respostas (sete empresas), embora o desenvolvimento conjunto de produtos tenha sido mencionado por nove entrevistados.

Quadro 3

Tipo de cooperação das empresas do RS com os fornecedores

TIPO DE COOPERAÇÃO	NÚMERO DE EMPRESAS
Compras em condições especiais	9
Intercâmbio de informações tecnológicas	15
Testes	12
Desenvolvimento conjunto de produtos	9
Assistência e cooperação tecnológica ao fornecedor	7
Outros	3
Total de respostas	20

FONTE: Pesquisa de campo.

Para as grandes empresas, os problemas mais comuns no relacionamento com os fornecedores foram os atrasos nas entregas (cinco empresas), porém cinco empresas afirmaram não terem problemas com fornecimento (Quadro 4). As negociações de preços ainda se constituem em área de conflitos para quatro empresas. A baixa qualidade da matéria-prima também foi apontada como problema por um grupo de empresas (três). A exigência de lotes mínimos, considerados elevados, representa sérios problemas para dois entrevistados. Essa dificuldade deve atingir, particularmente, fabricantes de autopeças de pequeno porte, cuja produção não requer grandes quantidades de insumos e de matérias-primas.

Entre os pontos fortes no relacionamento, aparece novamente a questão dos preços. Para cinco empresas, não estão ocorrendo problemas na negociação de preços. O aspecto mais positivo é a qualidade dos produtos — como grande parte dos fornecedores é constituída de grandes empresas, com marca conhecida no mercado, acredita-se que tenham adotado programas de qualidade e estejam trabalhando no sentido de melhorar as relações com clientes, no caso, os fabricantes de peças e componentes.

Quadro 4

Pontos fortes e fracos no relacionamento das empresas do RS com os fornecedores

DISCRIMINAÇÃO	NÚMERO DE EMPRESAS
Fracos	
Atraso na entrega	5
Alterações e/ou imposições de preços	4
Compram de quem oferece as melhores condições	1
Baixa qualidade da matéria-prima	3
Lotes mínimos elevados	2
Não têm problemas	5
Fortes	
Pontualidade na entrega dos pedidos	3
Preços negociados	5
Qualidade das matérias-primas, marca conhecida e confiável	6
Bom atendimento e/ou assistência	3
Atualização tecnológica	2
Bom relacionamento	1
Só há pontos fortes	1
Não responderam	2
Total das respostas	18

FONTE: Pesquisa de campo.
NOTA: As respostas podiam ser múltiplas.

3.2.2 - Relações com os clientes

Neste item, procura-se avaliar o relacionamento entre os fabricantes de autopeças e seus clientes, sejam montadoras, sejam outros produtores de peças e componentes. Por meio de diversos indicadores — percentual de vendas direcionadas aos mercados externo e interno, forma de relacionamento, tipo de cooperação e pontos fortes e fracos observados nas relações entre empresas —, procura-se obter um quadro do estágio atual em que se encontram esse relacionamento e as possíveis alterações que poderão ocorrer.

A redução do percentual do faturamento obtido com as vendas às montadoras observada nas empresas da amostra e também a nível nacional, conforme estudos realizados pelo Sindipeças, deveu-se à queda da produção de veículos. Apesar da retomada da produção e das vendas de veículos a partir de 1993, o setor de autopeças demorou a se recuperar em razão da forte compressão de preços imposta pelas montadoras.

A composição desse quadro inicia-se com a distribuição percentual do faturamento nos anos de 1985 e 1993 (Tabela 1). O percentual do faturamento obtido com as vendas para as montadoras reduziu-se de 35% a praticamente 30%, e o obtido com vendas para outros fabricantes de autopeças de 17% para 13% aproximadamente. A participação no mercado de reposição aumentou um pouco, porém o aumento mais expressivo deu-se nas exportações. O mercado externo passou a representar 12% do faturamento das empresas gaúchas, contra 4% alcançados em 1985. As razões para esse crescimento são o aumento do comércio com a Argentina e do comércio interempresas. Algumas empresas gaúchas, à semelhança de outros fabricantes de autopeças, adquiriram empresas argentinas, que fabricam produtos similares ou complementares.

Tabela 1

Distribuição percentual do faturamento das empresas de autopeças do RS — 1985 e 1993

MERCADOS	1985	1993
Montadoras	34,91	30,33
Reposição	43,79	44,93
Exportação	4,12	11,88
Outras autopeças	17,17	12,85

FONTE: Pesquisa de campo.

As vendas externas são direcionadas, principalmente, para os países do Mercosul, e, entre eles, destaca-se a Argentina, parceira do Brasil no acordo Brasil-Argentina — Programa de Integração e Cooperação Econômica entre a República Federativa do Brasil e a República Argentina, cujas metas para a indústria automobilística foram estabelecidas no Protocolo 21, de 1988. Do total de 20 respondentes, seis vendem exclusivamente no mercado interno e 14 exportam uma parcela significativa de sua produção, que tem crescido a taxas superiores a 10% para a maioria das empresas da amostra, no período em análise.

Quanto à natureza das relações e sua evolução, o contexto será dado pelo movimento de reestruturação e de reorganização das empresas montadoras de veículos e do papel central que as decisões de desverticalização e subcontratação têm no conjunto das estratégias adotadas. As informações dos Quadros 5 e 6 mostram como estão sendo conduzidas as relações com os clientes e o tipo de cooperação que se estabeleceu nesse relacionamento.

Quadro 5

Relação das empresas do RS com os maiores clientes

DISCRIMINAÇÃO	NUMERO DE EMPRESAS
Assistência tecnológica do cliente	9
Acordo de P&D	3
Desenvolvimento conjunto de peças	8
Fabricação de produtos sob encomenda	15
Outros	7
Total das respostas	20

FONTE: Pesquisa de campo.

NOTA: 1. As respostas podiam ser múltiplas.

2. Refere-se aos 5 ou 10 maiores clientes.

Das 20 empresas consultadas, 15 declararam fabricar “produtos sob encomenda”, nove recebem “assistência tecnológica do cliente” e oito participam do “desenvolvimento conjunto de peças” (Quadro 5). Os entrevistados enfatizaram a melhoria no relacionamento. Em alguns casos, acentuou-se a

cooperação a partir do desenvolvimento conjunto, contribuindo para o estreitamento das relações clientes-fornecedores. Porém o número de empresas que procuram estabelecer relações qualitativamente diferentes ainda é pequeno. O estabelecimento de relações mais cooperativas implicaria relacionamento não estritamente comercial, divisão de custos e responsabilidade pelo desenvolvimento de novos veículos e de seus componentes.

Quanto à forma de relação, oito dos fabricantes entrevistados indicaram a preferência por uma relação duradoura (Quadro 6). Isso poderia indicar relações de parceria, uma vez que a maioria das empresas compra há mais de 10 anos dos mesmos fornecedores, segundo informações colhidas junto às mesmas. No entanto o relacionamento ainda se baseia, para grande parte dos entrevistados, em conflitos quanto a preços, qualidade, prazos de entrega, dentre outros pontos. Na prática, os clientes fazem pedidos de periodicidade variável, sujeitos a confirmações, em geral mensais.

Quadro 6

Forma de relação das empresas do RS com os maiores clientes

FORMA DE RELAÇÃO	NÚMERO DE EMPRESAS
Parte de uma relação duradoura	8
Acordo anual	2
Acordo de longo prazo	2
Pedidos semestrais	1
Previsões trimestrais	1
Encomendas mensais	3
Outra forma	1
Não responderam	4
Total de respostas	14

FONTE: Pesquisa de campo.

NOTA: Refere-se aos cinco ou 10 maiores clientes.

O padrão de relacionamento vigente entre os fabricantes de autopeças e seus clientes é caracterizado por pressões sobre o fornecedor quanto ao preço (Quadro 7). A opção "o cliente impõe o preço" foi citada por sete entrevistados, em um total de 17 respondentes. Outro aspecto negativo mencionado foi a

alteração e mesmo o cancelamento dos pedidos (quatro empresas). Outros pontos de conflitos foram citados: o “cliente ameaça comprar do concorrente”, “a dependência do cliente”, “custo do frete” e “não há periodicidade nos pedidos”. Para apenas duas empresas consultadas, não há problemas no relacionamento.

Como pontos favoráveis no relacionamento com os clientes, quatro empresas mencionaram “a boa relação comercial” (Quadro 7). Essa resposta é um tanto vaga. Mais precisas são as outras opções citadas: “preços negociados” (três empresas), “clientes exclusivos” (também três empresas). O preço surge tanto como ponto de divergência quanto de harmonia, e a dependência do cliente é vista como um aspecto positivo, porque representa mercado certo.

As montadoras pressionam os fornecedores a baixarem preços e custos e ameaçam com importações. Esses fabricantes, por sua vez, tentam pressionar seus fornecedores, estendendo, assim, as pressões sobre toda a cadeia produtiva. No entanto muitas dessas empresas compram insumos e/ou matérias-primas em firmas de grande porte, estabelecendo simples relações de compra e venda.

Procurou-se avaliar, ainda, se o processo de reestruturação da indústria automobilística brasileira apresenta tendência à realocização de empresas fornecedoras para regiões próximas às das montadoras e as vantagens e/ou desvantagens que os fabricantes sediados no Rio Grande do Sul possuem em relação a outros produtores.

As vantagens e as desvantagens da localização geográfica das empresas são apresentadas no Quadro 8. Para os produtores, cujo principal mercado são os estados do Sudeste, a localização é um ponto negativo — cinco empresas apontam a distância dos mercados fornecedor e consumidor como fator que limita a competitividade. O custo do frete também se constitui em um fator negativo para quatro fabricantes de autopeças. Para três empresas, fornecedoras diretas das montadoras, nenhum desses fatores vêm se constituindo em obstáculo. Contudo deve-se ressaltar que esses fabricantes estão planejando instalar unidades próximas às montadoras para facilitar e agilizar as entregas JIT. As empresas de pequeno porte encontram dificuldades maiores, porque possuem produtos pouco sofisticados tecnologicamente e de baixo valor agregado. Dessa forma, a concorrência dá-se via preços em um mercado caracterizado por uma concorrência acirrada. Como vantagem foram mencionados a qualidade e o menor custo da mão-de-obra gaúcha.

Quadro 7

Pontos fortes e fracos no relacionamento das empresas do RS com os clientes

DISCRIMINAÇÃO	NÚMERO DE EMPRESAS
Fracos	
Custo de frete	1
Cliente impõe preço	7
Cliente cancela e/ou altera pedido	4
Não há periodicidade nos pedidos	1
O cliente ameaça comprar do concorrente	2
Dependência do cliente	1
Barreiras administrativas	-
Não têm problemas	2
Fortes	
Relação duradoura	1
Assistência tecnológica	2
Incentivo à evolução tecnológica	3
Parceria	2
Clientes exclusivos	3
Boa relação comercial	4
Preços negociados	3
Clientes compram grandes volumes	-
A relação está melhorando	-
Não responderam	-
Total de respostas	17

FONTE: Pesquisa de campo.

Quadro 8

Vantagens e desvantagens da localização geográfica das empresas pesquisadas no RS

VANTAGENS E DESVANTAGENS	NÚMERO DE EMPRESAS
Vantagens	
Qualidade da mão-de-obra	4
Menor custo da mão-de-obra	3
Melhor localização em relação ao Mercosul	1
Fundopen	3
Não há vantagens	2
Desvantagens	
Pequeno tamanho do mercado	1
Elevado custo do frete	4
Distância dos mercados fornecedores e consumidores	5
Baixo potencial tecnológico dos fornecedores	1
Escassez de energia elétrica	1
Ausência de políticas de incentivo no estado	2
Só há desvantagens	3
Não há vantagens nem desvantagens	4
Total de respostas	20

FONTE: Pesquisa de campo.

É necessário ressaltar, no entanto, que as implicações do processo de desverticalização e/ou subcontratação sobre a localização geográfica dos fornecedores é uma questão sujeita a controvérsias entre os diversos teóricos que estudam a reestruturação da indústria automobilística. Linge (1991) observa que há uma tendência entre as empresas de autopeças japonesas para a relocação em regiões mais distantes das montadoras. Com esse procedimento, esses fabricantes procuram diminuir a dependência dos clientes, reduzir custos com a aquisição de matérias-primas e mão-de-obra e, além disso, atender a várias montadoras.

Considerações finais

O objetivo deste artigo foi o de avaliar a competitividade do setor gaúcho de autopeças através da análise do padrão de relações entre empresas (montadoras e fabricantes de autopeças e entre estes e seus fornecedores). A partir do processo de reestruturação iniciado pelas montadoras, a natureza desse relacionamento vem sendo considerada um dos principais fatores responsáveis pela posição competitiva das empresas da indústria automobilística.

O pressuposto que norteou a pesquisa é o de que, com o crescimento do processo de desverticalização nas montadoras, a competitividade da indústria automobilística passou a depender, dentre outros fatores, do tipo de relação que se estabelece entre as empresas ao longo da cadeia produtiva. Como pressuposto, derivado do primeiro, observa-se que a introdução do JIT, especialmente o externo, poderá exigir a reformulação das estratégias das empresas de autopeças. No caso de determinados tipos de peças e componentes, a expansão do JIT poderá ter implicações inclusive sobre a localização das empresas, estimulando sua relocação em regiões próximas às plantas de montagem.

A implementação da estratégia de desverticalização e/ou subcontratação por parte das empresas integrantes da indústria automobilística está mais avançada nas montadoras e nos grandes fabricantes de autopeças. No estágio atual de reestruturação das plantas, os fornecedores do primeiro nível da cadeia de suprimentos vêm implementando programas de ajuste que, para algumas empresas, implica integração de atividades produtivas e, para outras,

fusões e associações. Essas empresas estão procurando imprimir um novo perfil às relações com seus fornecedores, mas os resultados ainda estão distantes das relações estáveis, fundadas na confiança mútua, tal como defendido pelos proponentes do modelo de "produção enxuta".

O processo de reestruturação das empresas gaúchas de autopeças segue o exemplo das montadoras: achatamento e enxugamento do quadro hierárquico, externalização com afunilamento do número de fornecedores, adoção de técnicas japonesas de organização e automação, dentre outros. A introdução e a difusão de novas tecnologias e práticas organizacionais variam, em grau, segundo a linha de produtos. Isto porque existe uma variada gama de produtos e matérias-primas envolvidas. Além da reorganização das plantas, estão ocorrendo inúmeros movimentos de fusões, aquisições e fechamento de diversas empresas, especialmente de pequeno porte.

A maioria das empresas gaúchas de autopeças entrevistadas é de pequeno e médio portes e de capital nacional; fabricam produtos de baixo nível tecnológico, com tecnologia difundida e vendem sua produção no mercado de reposição. Essa característica dos fabricantes da amostra faz com que essas empresas não se beneficiem com o movimento de desverticalização das montadoras.

Nas relações das empresas de autopeças com os fornecedores, houve melhoria na qualidade dos produtos e das matérias-primas, e reduziram-se os atrasos nas entregas dos pedidos. Os preços continuam a ser ponto de conflitos. As PMEs encontram dificuldades adicionais nas compras de matérias-primas, cuja venda é feita em grandes lotes. Como não há muitos fornecedores para a matéria-prima ou o produto utilizados pela empresa, não há tendência à alteração no número de fornecedores, e as relações são, para a maioria das empresas, simples relações de compra e venda.

Para se capacitarem ao fornecimento de sistemas, as empresas que fornecem para as montadoras vêm empreendendo um esforço de modernização. Os fabricantes que vendem no mercado de reposição não são atingidos pela desverticalização, ao menos no primeiro momento. O processo de ajuste e sua extensão aos demais integrantes da cadeia poderão provocar mudanças nesse segmento do mercado.

As informações disponíveis permitem constatar que as empresas do Rio Grande do Sul reduziram sua participação no mercado das montadoras e aumentaram as vendas para reposição e exportação ao longo do período analisado. Esse crescimento é explicado, em parte, pela queda na produção

de veículos ao longo dos anos 80, que levou as montadoras e os fabricantes de autopeças a buscarem mercados alternativos.

De um modo geral, o relacionamento ainda é bastante conflituado nas questões de preço, qualidade e prazo de entrega. As montadoras e os grandes fabricantes de autopeças, na busca de redução de custos, pressionam seus fornecedores a baixarem os preços. Em que pese aos avanços obtidos no padrão de relacionamento em termos de maior assistência tecnológica do cliente ao fornecedor, desenvolvimento conjunto de projetos, encomendas de grandes lotes, etc., ainda existem muitas áreas de atrito, justificadas, em parte, pela instabilidade que vem caracterizando a economia brasileira.

Apesar desses conflitos, são perceptíveis mudanças qualitativas nas relações entre montadoras e fabricantes do primeiro nível, notadamente a partir de 1992. Uma das razões para essa melhora foi a implantação de sistemas informatizados, que facilitam a comunicação e o "diálogo" entre as empresas. Nos demais níveis da cadeia de suprimentos, as relações ainda se norteiam pelas regras anteriores.

As evidências de alterações de natureza qualitativa nas relações entre montadoras e fabricantes de autopeças e entre estes e seus fornecedores identificadas na pesquisa ainda não são suficientes para concluir que o padrão de relações entre empresas na indústria automobilística brasileira tende a se aproximar daquele que vem sendo apontado por diversos pesquisadores como o "novo padrão" de relacionamento nesse ramo industrial. No entanto existem evidências de que vem se diferenciando da forma conflitante que marcou o desenvolvimento dessa indústria no Brasil.

A tendência observada, nas empresas pesquisadas aponta um aumento da cooperação, principalmente entre montadoras e fornecedores de primeiro nível. Apesar dessas mudanças, não se observou entre os entrevistados uma percepção clara das implicações de um tipo de relações entre empresas baseado em maior conteúdo de cooperação sobre a competitividade da indústria.

Quanto à localização geográfica das empresas gaúchas de autopeças, não se identificou nas empresas pesquisadas uma tendência à realocação das plantas. No caso das fornecedoras diretas das montadoras, as distâncias dos mercados consumidor e fornecedor não vêm se constituindo em obstáculo e limitação à sua competitividade. Contudo os entrevistados afirmaram que estão procurando instalar depósitos em regiões próximas às montadoras. Os produtores de peças tecnologicamente mais simples, que vendem principal-

mente para o mercado de reposição, precisam intensificar o processo de ajuste às novas condições de mercado e de demanda, sob o risco de serem expulsos da indústria. Para esses produtores, a distância dos mercados é um fator de custo relevante. São, portanto, forçados a aumentarem a qualidade e a produtividade para compensarem essa desvantagem.

Bibliografia

- ADDIS, Caren (1990). O setor de autopeças no Brasil. In: COUTINHO, L., SUZIGAN, W., orgs. **Desenvolvimento tecnológico da indústria e a constituição de um sistema nacional de inovação no Brasil**. Campinas: IPT/ FECAMP.
- AMATO NETO, J. (1993). **Desintegração vertical “terceirização” e o novo padrão de relacionamento entre empresas: o caso do complexo automobilístico brasileiro**. São Paulo: USP. 236p. (Tese de doutorado).
- BEDÊ, Marco Aurélio (1990). **Autonomia e mudanças tecnológica na indústria brasileira de autopeças**. São Paulo: USP/ FEA (Dissertação de mestrado).
- CALANDRO, Maria Lucrécia (1993). O setor de autopeças no Rio Grande do Sul. In: PROJETO Competitividade e Inovação na Indústria Gaúcha. Porto Alegre: FEE. (mimeo).
- CALANDRO, Maria Lucrécia (1995). **Tendências atuais nas relações inter-firmas: um estudo em empresas de autopeças do Rio Grande do Sul e de São Paulo**. Campinas: UNICAMP. (Tese de doutorado)
- CALANDRO, Maria Lucrécia (1996). O setor de autopeças no Rio Grande do Sul. In: PROJETO Competitividade e Inovação na Indústria Gaúcha. Porto Alegre: FEE. (mimeo).
- COUTINHO, L., FERRAZ, J. C. (1994). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papyrus.
- FERRO, José Roberto (1993). Competitividade da indústria automobilística. In: COUTINHO, Luciano C. et al., coords. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: MCT/ FINEP/ PAC/ DCT.
- GLOBALISATION of industrial activities: four case studies; auto parts, chemicals, construction and semiconductors (1992). Paris: OECD.

- HOFFMAN, Kurt, KAPLINSKY, Raphael (1988). **Driving force:** the global restructuring of technology, labour, and investment in the automobile and components industries. Westview press.
- LINGE, G. J. R. (1991). Just in time: more or less flexible? **Economic Geography**, v.67, n.4, out.
- PENNER, Reinaldo (1990). **Sourcing strategies and spation patterns of production in the automotive industry:** a dutch survey. Amsterdam: Tinberg Instituut.
- POSTHUMA, Anne Caroline (1993). Competitividade da indústria de autopeças: nota técnica setorial do complexo metal-mecânico. In: COUTINHO, Luciano C. et al., coords. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: MCT/ FINEP/ PAC/ DCT.
- WOMACK, Jones P. et al. (1992). **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus.