

A PRÁTICA DE 'PARCERIAS' APÓS A HIERARQUIZAÇÃO DO SUPRIMENTO: ANÁLISE CRÍTICA DA EXPERIÊNCIA DO SETOR AUTOMOTIVO NO BRASIL

Arnaldo L. Ryngelblum*

RESUMO

A terceirização do fornecimento na indústria automotiva, através da hierarquização das empresas, trouxe uma revisão do relacionamento entre empresas, o que levou, de um lado, ao desaparecimento de um número expressivo de fornecedores, à sua absorção por multinacionais ou à transformação de fornecedores diretos em fornecedores de sistematistas, enquanto, de outro lado, aqueles que permaneceram em contato direto com as montadoras passaram a experimentar uma prática radicalmente diversa do período anterior. Esse novo formato de relacionamento tem sido, pelo menos até o momento, desenhado segundo as necessidades e desejos das montadoras, e alterou fundamentalmente as práticas comerciais entre os dois lados. Aspectos fundamentais de uma estratégia de marketing relativamente independente, como no passado, não estão mais disponíveis para a indústria de auto-peças, que hoje em dia desenvolve uma estratégia completamente atrelada ao controle da montadora.

A análise teórica, entretanto, não dá conta desse quadro, apresentando os relacionamentos com enfoques que vão desde uma mais ampla capacidade de determinação das partes, chamadas de 'parceiras', e seu interesse mútuo, até um reconhecimento mais recente de que as funções de marketing nas *networks* podem ser supridas pelas empresas-centrais.

ABSTRACT

The kind of supply outsourcing that has been developed in the automotive industry through the hierarchisation of suppliers has brought about the revision of relationships between buyer-supplier companies, which has caused the disappearance of an important number of the latter companies, or caused their absorption by multinationals or their transformation in suppliers of first tier suppliers, in their turn, to assembler companies. Meanwhile, these first tier suppliers have experienced a radical break with previous practices. The new relationship format and its practices have been designed so far according to the assembler companies' needs and wishes, having fundamentally altered marketing practices between the two parties. Fundamental aspects of a relatively independent marketing strategy, as previously, are unavailable to these companies now, whose strategies are totally submitted to the assemblers' control.

Academic models fail to express correctly this picture, offering approaches that suggest that all actors involved are capable of independent decision making and bear mutual interest in the new configuration, up to approaches that recognize that marketing functions in networks should be dealt exclusively by hub companies.

* Prof. Titular do Mestrado em Administração da Universidade Paulista - UNIP

INTRODUÇÃO

No Brasil, tem ocorrido, durante a última década, uma transição na forma com que as grandes montadoras automotivas se relacionam com seus fornecedores. Isso decorre do próprio fato que os processos de organização do trabalho, dentro das montadoras, têm se alterado fundamentalmente em relação à tradicional organização fordista da produção.

Essa reorganização não está sendo conduzida gratuitamente. Ou seja, uma nova lógica de produzir tem se mostrado mais viável de diferentes pontos de vista. Mas, o mais importante para a nossa análise é constatar que novas funções têm sido redistribuídas entre os diferentes atores desse processo.

Dentre estas, surge um novo tipo de terceirização com uma nova forma de relacionamento entre fornecedor e cliente. Este relacionamento, que nunca foi isento de assimetria, onde as montadoras sempre dispuseram de maior margem de manobra do que seus parceiros, mudou radicalmente segundo esse novo formato, igualmente determinado pelas montadoras. Na prática anterior, por exemplo, era comum que os fornecedores recebessem os projetos de produtos que deveriam ser desenvolvidos completamente acabados e especificados da parte das montadoras, sem a possibilidade da apresentação de alternativas e sugestões. Atualmente, como veremos adiante, se por um lado é cobrado maior envolvimento por parte do fornecedor, várias das práticas nesse relacionamento são fixadas mais uma vez, a partir do ponto de vista das empresas mais poderosas dessa relação.

Estas novas práticas vieram, em consequência, alterar de maneira profunda as práticas comerciais entre cliente e fornecedor. Aspectos fundamentais de uma estratégia relativamente independente, utilizadas no passado pelos fornecedores de auto-peças, não são mais possíveis hoje, como a determinação de uma política de preços. Mesmo as grandes multinacionais de auto-peças, que em muitos casos instalaram-se localmente a pedido de seus clientes, não dispõem de estratégias e políticas autônomas.

A importância de analisar a indústria automobilística reside no fato que esta tem sido um dos principais setores orientadores para o desenvolvimento de novos processos de organização, ao longo do último século. Segundo Kurz (2001), "ela representou, pura e simplesmente, o paradigma da cultura capitalista da combustão", que determinou a lógica dominante durante o século 20. Por outro lado, a indústria de informática e a de telecomunicação, dentre outras, produzem hoje segundo uma lógica muito semelhante àquela que foi inicialmente desenvolvida dentro de empresas automobilísticas, e o fazem nas suas diferentes unidades em todo o mundo (Mattos e Lobato, 2000).

A discussão levantada nesse artigo apresenta o ponto de vista, baseado em pesquisa de campo, daquelas montadoras estabelecidas no Brasil, desde antes da desregulamentação do comércio internacional promovida pelo governo Collor, no início da década de 90, que possibilitou a implantação no país do novo regime, e também de empresas de auto-peças que viveram a experiência de fornecimento anterior e estão se adaptando aos novos formatos atualmente. Seu depoimento se relaciona à atual prática do *business to business* entre os parceiros, ou seja, as empresas que mantêm relação de suprimento com as montadoras.

O artigo compara esta prática nessas duas fases, antes e depois da reestruturação do relacionamento montadoras-fornecedores de auto-peças. Em que medida os procedimentos nessa área foram alterados e até onde pode-se dizer que as atividades tradicionais de marketing – definição de produto, de preço, de promoção e de distribuição – sejam ainda praticadas nesse novo formato.

Existe um reconhecimento empírico, e também na literatura, de que *obusiness to business*, neste setor industrial ao menos, sempre esteve restrito sobretudo a estratégias que manipulavam preço e produto, grosso modo. Nesta fase atual, pode-se dizer que nem mesmo as políticas de preço e de produto são planejadas

e implementadas de forma independente, o que não implica dizer que estas empresas estejam trabalhando com prejuízo.

O artigo vai inicialmente revisar diferentes modelos de estratégia e marketing, para examinar suas percepções e propostas quanto ao relacionamento, iniciativa e forma de relacionamento entre parceiros de suprimento nesta fase, a partir da reestruturação anteriormente mencionada. Em seguida, vai apresentar a prática empírica do *business marketing* no setor automotivo no Brasil, a partir das constatações de campo, contrastando-as com as práticas anteriores. A partir disso, serão examinados que modelos interpretam acuradamente esta realidade. Numa última parte, o artigo buscará identificar um modelo explicativo que privilegie aspectos não atendidos pelos modelos acadêmicos apresentados.

A EVOLUÇÃO DOS MODELOS EM ESTRATÉGIA E MARKETING

Os primeiros modelos organizacionais a se preocuparem explicitamente com o meio ambiente organizacional, e assim, com os clientes e concorrentes da organização, foram os sistemas abertos e o contingencialismo. Daí a visão tradicional de que a empresa deve tomar a iniciativa em relação a seus clientes. Para fazê-lo, o administrador deve manipular os quatro "Ps" (Kotler, 1976: 59) - produto, preço, promoção e praça (distribuição) - para efetivar sua estratégia mercadológica. Esse modelo, sedimentado no pós-guerra, está frontalmente voltado para o mercado (Wathne *et al.*, 2001), pressupondo a crença na capacidade de intervenção da empresa.

Kotler (1976: 14) dizia que - "O conceito de marketing refere-se a uma orientação gerencial que sustenta que a atividade principal de uma organização é determinar as necessidades, desejos e valores de um mercado-alvo e consiste também em adaptar a organização para ofertar segundo tais desejos de forma mais eficaz e eficiente do que seus concorrentes." Como se pode notar pela ênfase da definição anterior, a preocupação básica de marketing refletida nos modelos acadêmicos voltava-se, sobretudo, em encontrar a fórmula que satisfizesse os desejos do consumidor ou cliente.

O momento econômico de contínuo crescimento justificava essa fé em estratégias de crescimento - "A economia é caracterizada por ciclos de vida mais curtos dos novos produtos, competição intensificada e mudanças rápidas no macroambiente; nenhuma firma pode basear seu futuro de forma segura nos seus produtos e mercados atuais." (Kotler, 1976: 48)

Essa visão estratégica é o reflexo das visões de estratégia corporativa do período, como refletido por Andrews (1987), que esteve dentre os primeiros a defini-la como uma atividade que consiste em fazer escolhas de 'produto-mercado'. Claramente, segundo esse entendimento, o marketing é a principal função a orientar a estratégia empresarial, enquanto outras funções ficam relegadas a um segundo plano, dependendo diretamente das escolhas mercadológicas. Andrews traz poucas referências a restrições às possibilidades de crescimento de uma empresa. Outras referências semelhantes são Ansoff (1965), a "Matriz de Crescimento de Participação" do BCG-Boston Consulting Group (*Forbes*, 1974) e ainda outros modelos (Haspeslagh, 1982).

Na década de 70, o recrudescimento de diversas condições macroeconômicas como a inflação, a crise do petróleo e o acirramento da concorrência internacional das empresas levou a um movimento de desinvestimento das diversas diversificações das décadas precedentes, julgadas mal-sucedidas (Markides, 1991).

Porter (1989) é a principal referência do período e sua lógica estratégica busca privilegiar uma maior focalização nos negócios originais das empresas e o setor econômico onde estão inseridas, o que claramente constitui um desabono à visão até então prevalente. Seu principal argumento é que as companhias haviam

esquecido de buscar a criação de vantagens competitivas nos seus próprios domínios, na sua busca por negócios mais rentáveis. No entanto, com o crescimento mais lento da economia e em face de uma concorrência cada vez mais aguerrida, elas estavam sendo obrigadas a cuidar dos seus domínios originais para não perdê-los.

O foco do modelo é sua preocupação com a influência do setor onde a empresa está inserida sobre seu desempenho. A principal ação estratégica destacada por Porter, de 'diferenciação', é ainda de dedicação mercadológica mais do que preocupação com a organização interna do trabalho e os recursos organizacionais. A estratégia de 'liderança de custos' é aquela que mais combina com uma preocupação de concentrar sua força competitiva a partir de uma organização interna eficiente. A 'focalização' pode ser tanto uma estratégia baseada na diferenciação como na liderança de custos. Mais à frente, ele irá introduzir o conceito de 'cadeia de valores' para tratar do tema da especialidade desenvolvida por cada empresa – "A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação." (Porter, 1989) É a resposta do autor à preocupação emergente nos anos 80 de redução de custos e reestruturação do trabalho.

A principal orientação estratégica dos modelos na década de 70 ainda é marcadamente mercadológica, com o objetivo de obter vantagem competitiva sobre os concorrentes, mas já começam a despontar preocupações com a disponibilidade de recursos internos para dar sustentação às propostas de marketing e eficiência organizacional, que haviam ficado relegadas previamente (Kotler, 1997: 208 e 55).

O marketing de relacionamento ou parceria (Kotler, 1997: 30 e 60; McKenna, 1991) é um conceito que introduz uma nova fase da análise estratégica, que está associada, mais uma vez, com os eventos do período em que surgem, sobretudo a partir do final da década de 80, em que um grande número de terceirizações e alianças entre empresas é promovida, dentro de uma nova lógica de produção e de organização do trabalho.

Não são mais somente as relações de oferta e demanda realizadas no mercado que orientam a ação mercadológica das empresas, sobretudo no relacionamento *business-to-business*, em que a empresa com a melhor relação valor-preço é selecionada a cada vez que um cliente deseja suprir suas necessidades. A partir de agora, passa-se a admitir a importância de relacionamentos mais duradouros e contratos de fornecimento, em que o fabricante não é necessariamente cotado a cada re-suprimento (Womack *et al.*, 1992).

Em seu artigo "O Marketing na Economia de Rede" (Achrol e Kotler, 2000), os autores constatarem que a organização econômica pode hoje ser melhor entendida pela participação das empresas em redes (Anderson, J. C. *et al.*, 1994; Hakansson e Snehota, 1995; Nohria, 1992; Powell, 1990).

A principal razão apresentada está relacionada com a baixa eficiência apresentada pela empresa hierarquizada e multidivisional, assim "o resultado tem sido duas décadas de redução de estruturas e terceirização. A empresa multidivisional e verticalmente integrada se transformou em uma rede de alianças entre seus fornecedores, distribuidores e concorrentes" (Achrol e Kotler, 2000: 10).

Buscando a resposta a propósito do papel do marketing dentro desse novo formato de negócio, os autores constatarem que "uma rede vertical (aquela derivada do desmembramento da empresa vertical por terceirização) deriva sua vantagem competitiva de uma divisão de função *quase-organizacional*". O que quer dizer que tais empresas se conjugam para cumprir atividades semelhantes àsquelas realizadas pelos departamentos anteriormente verticalizados. Ou seja, as empresas participantes da rede giram em torno de uma empresa "ponto focal" (*idem*, acima: 10).

Achrol e Kotler justificam essa centralização pela necessidade de evitar a miopia de marketing, já que as empresas fornecedoras são muito mais "impulsionadas por tecnologia do que pelo mercado". Dessa maneira, a "própria empresa

integradora deve ser uma empresa orientada ao marketing". E, eles completam o raciocínio dizendo que se trata de uma função natural na rede, "já que os membros da rede são altamente especializados e interdependentes, e não há autoridade hierárquica..." (idem).

Dentro dessa lógica, faz sentido que os profissionais de marketing trabalhem para as outras empresas participantes da rede "como consultores de marketing para seus parceiros...e até assistirão diretamente os parceiros para fazerem marketing com outros clientes" (idem).

O que se pode subentender é que somente a empresa focal, a empresa forte da relação de rede, é que necessita possuir uma função de marketing atuante, que poderá orientar as demais, porque estas últimas estão mais orientadas para a tecnologia, produto e processo, enquanto que a primeira é orientada pelo mercado.

Os autores acima sabem que as 'empresas-satélite' não precisarão de habilidades específicas de marketing nos seus relacionamentos comerciais, porque, como será visto à frente, as definições correm por conta das montadoras. É uma forma de, veladamente, assumir que tais empresas não podem ser consideradas empresas na sua integralidade.

DOS MODELOS DE SUPRIMENTO ADVERSARIAL AO RELACIONAL

Os estudos que privilegiam a perspectiva de relacionamentos entre organizações ligadas pela cadeia de suprimento se contrapõem aos modelos que percebem o fornecimento dentro da cadeia como essencialmente competitivo (adversarial), ou então, verticalizado.

A verticalização das empresas fornecedora e compradora dentro do mesmo grupo econômico é também uma forma tradicional de relacionamento de suprimento, que encontra explicação nos modelos do surgimento das grandes empresas e formação dos oligopólios (Chandler, 1990) e da análise dos custos de transação (Williamson, 1975). No entanto, esse tipo de estrutura não precisa ser aprofundado aqui, já que estamos analisando somente a transição do formato de fornecimento tradicional para a terceirização em formato de parcerias, como descrito acima.

Os modelos puramente verticais, no entanto, não são mais uma unanimidade como anteriormente, o que se deve a argumentos quanto à eficiência proporcionada pela desconcentração da produção das grandes empresas verticalizadas, em prol da terceirização. De um lado, as empresas podem se concentrar melhor nas suas principais (*core*) atividades, enquanto de outro lado obtêm flexibilidade operacional com o suporte de empresas especialistas (Nadler *et al.*, 1994; Tomasko, 1993).

Estudos sobre redes de empresas (Ebers e Jarillo, 1998), sistemas verticais de marketing como vimos antes (Achrol e Kotler, 2000), relacionamentos próximos entre fornecedor-comprador (Dwyer, Schurr e Oh, 1987), parcerias e outras formas de alianças entre empresas (Anderson e Narus, 1990) têm trabalhado com o conceito de que as organizações precisam ser entendidas a partir de uma análise que combine as ações de todas as empresas envolvidas em relacionamentos entre si.

A teoria relacional propõe que é preciso considerar o histórico e o contexto social do relacionamento entre organizações que tradicionalmente negociam juntas, para entender porque o estabelecimento de obrigações formais decorre do interesse mútuo existente entre as partes (Dwyer, Schurr e Oh, 1987), que incentiva o desaparecimento do oportunismo em troca do interesse conjunto (Heide, 1994). Essa maneira de coordenar as atividades é baseada no desenvolvimento de confiança, compromisso e entendimento bilateral de longo prazo entre comprador-fornecedor, pelo intercâmbio no momento certo de informação fundamental sobre estoques, entregas etc., pela ação conjunta em iniciativas de corte de custos e re-desenho de componentes.

Relacionamentos não-adversariais de longo prazo, com um grupo seletivo de fornecedores, são melhores do que transacionar com uma multidão destes (O'Neal, 1989; Spekman, 1988). O objetivo é assegurar recursos valiosos, dentre estes, tecnologia específica pertencente a estes fornecedores, melhor qualidade e desempenho de processo, nas circunstâncias que impedem a integração vertical devido a limitações internas de recursos e a restrições administrativas (Dwyer, 1993).

Esses formatos de relacionamento envolvem reduzir o número de fornecedores, buscando ao mesmo tempo um relacionamento mais próximo. Várias das modernas técnicas e processos de organização do trabalho como, por exemplo, os sistemas *just-in-time* de entregas e colocação informatizada de pedidos, pedem uma maior aproximação com fornecedores e clientes comerciais (Cannon e Perreault, 1999).

Dyer e Singh (1998) propuseram, por sua vez, uma tipologia para distinguir entre diferentes tipos de redes, cujas configurações afetam a forma como as empresas se relacionam e agem – redes formadas pelas decisões de terceirização de grandes empresas e redes formadas por um número de empresas que, tendo se formado de forma 'natural', organizam seus trabalhos de forma combinada entre as partes.

Sua perspectiva a respeito dessas ligações mais íntimas entre fornecedores e clientes não invalida nem deixa de reconhecer a existência de práticas competitivas de mercado. Daí o termo 'adversarial', quando fornecedor e cliente agem visando à otimização de objetivos individuais e podem, portanto, ter comportamento adversariais, em contraposição ao relacionamento cooperativo. No entanto, a sua perspectiva é que o formato do relacionamento mais presente e eficaz se dá, sobretudo, nas relações de rede. O presente artigo trata do caso da terceirização das grandes empresas, segundo a definição anterior.

A visão institucionalista tenta explicar a evolução do relacionamento entre empresas como uma tendência natural de que relações estabelecidas depois de muito tempo e baseadas em amizade e confiança mútua têm a tendência de prevalecer ao longo do tempo. E que, mesmo em relações intermediadas no mercado, existem pressões formais e informais sobre os atores, contatos constantes que ajudam a ordenar esses relacionamentos, além da expectativa de negócios repetidos, que fazem pressão contra a ameaça de ação desleal (Granovetter, 1992).

Outros autores desta corrente também estudaram as propriedades dos interrelacionamentos (Wathne, Biong e Heide, 2001; Dwyer, Schurr, and Oh, 1987; Heide and John, 1990), que seguem a linha do 'embeddedness', inicialmente apresentado por Granovetter (1992), onde quanto mais próximo um relacionamento pessoal entre indivíduos em diferentes organizações, mais a relação econômica estará protegida de ameaças da concorrência.

Estes dois entendimentos do relacionamento chocam-se frontalmente com o conceito de marketing, onde a comercialização é basicamente função de variáveis cuja manipulação cabe a cada empresa, e não, dependente do nível de seu relacionamento histórico ou entre indivíduos. Fornell e Wernerfelt (1987) chamam a atenção que a literatura tradicional do marketing enfatiza estratégias ofensivas para atrair o comprador e fazê-lo mudar de fornecedor, baseadas nas variáveis que compõem o marketing-mix, como produto e preço.

Essa lógica mercadológica está apoiada no pressuposto microeconômico que diferentes empresas concorrem no mercado para atrair compradores potenciais. Nestes relacionamentos as empresas são consideradas como desvinculadas de relações passadas e futuras (Macneil, 1978, 1980).

Na medida em que outras formas de intermediação começam a tornar-se mais conhecidas e estudadas, as limitações da perspectiva do paradigma tradicional em marketing tornam-se mais evidentes (Stern e Reve, 1980). A esse propósito, Wathne *et al.* (2001), também ressaltam a oposição entre a visão tradicional do marketing como uma 'função de ataque' e uma literatura mais recente enfocada no relacionamento - "...the marketing strategy literature historically has emphasized offensive strategies based on deploying marketing-mix variables, (while) some of

the emergent literature on relationship marketing has downplayed the importance of marketing variables compared with dimensions of the relationship itself.”

Os modelos relacionais, por outro lado, vêem os compromissos entre as empresas parceiras como sendo um compromisso negociado, fundado em muitos casos em práticas históricas e assentadas em relações de amizade pessoal, se não entre partes com poder igual, pelo menos com interesses coincidentes no resultado final de seus esforços.

Entretanto, poucos são os estudos que apontaram a diferença de interesses entre parceiros (Wathne *et al.*, 2001) e em que medida existe espaço para um dos lados alterar o acordo com o outro ou definir políticas de atuação de forma autônoma (Hallen *et al.*, 1991) quanto aos produtos ou serviços fornecidos aos parceiros, principalmente para a empresa com menor poder na relação.

A teoria da dependência de recursos (Pfeffer e Salancik, 1978), sugere que as organizações respondem às pressões de organizações que controlam recursos críticos. A partir dessa perspectiva, organizações dependentes umas das outras tenderão a buscar uma adaptação de maneira a satisfazer às necessidades das partes. No entanto, conforme uma delas seja mais forte que a outra, pode-se esperar que esta última se adapte mais facilmente aos desígnios da primeira (Hallen *et al.*, 1991). Na primeira situação as empresas são relativamente independentes e somente se aproximam entre si quando a circunstância for mutuamente benéfica. O que pode ensejar uma relação de maior prazo e aproximação por mútuo consentimento. No segundo caso, pode-se esperar uma aproximação entre empresas por imposição da parte mais poderosa em vista de seus melhores interesses. Essa última perspectiva pode estar mais adaptada que as teorias relacionais acima para discutir relações de poder, mas é menos preparada para abordar as possibilidades criadas pelos relacionamentos pessoais.

A seguir, o estudo apresenta pesquisa empírica, cuja análise buscará elucidar qual dos modelos teóricos descritos anteriormente está melhor preparado para explicar o novo formato de terceirização.

TERCEIRIZAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA

Foi realizada pesquisa empírica junto à indústria automobilística brasileira, utilizando a metodologia de estudo de casos, que buscou levantar e avaliar as mudanças recentes empreendidas pelas montadoras de veículos instaladas no Brasil nos processos de obtenção de suprimentos, qualificação de fornecedores e relacionamento; e foi realizada, também, com aquelas montadoras presentes no país no período anterior a 1994-95, quando as principais mudanças começaram a ser adotadas, para que fosse possível realizar a comparação das práticas anteriores com as mais recentes.

Por isso, foram entrevistados executivos de produção e recursos humanos, nove diretores e gerentes 'superiores', responsáveis pelos processos de terceirização na Scania, Mercedes, Volkswagen, Ford e GM, todas no ABC paulista. Os processos de terceirização nessas empresas 'externalizaram' muitas das funções responsáveis pelos suprimentos dos veículos e estabeleceram novos parâmetros de relacionamento com fornecedores. As entrevistas foram realizadas nas instalações industriais dessas empresas.

Da mesma maneira, foram visitadas empresas de auto-peças que vivenciaram as experiências desses dois períodos, e onde foram entrevistados cinco executivos de quatro empresas de auto-peças e do Sindipeças – Bosch, Marília Autopeças, Fris Moldu-Car e Detroit, localizadas no ABC. O objetivo com essas empresas foi obter a perspectiva das empresas fornecedoras quanto às mudanças no relacionamento trazidas com a terceirização e verificar em que medida estas empresas concordavam com os depoimentos das montadoras. Também, buscou-se repre-

sentar no grupo desde empresas sistemistas, aquelas que passaram a coordenar o fornecimento de outras empresas visando atender a demanda das montadoras, fornecendo sub-sistemas montados dos veículos, até empresas médias, fornecedoras ora das sistemistas, ora ainda das montadoras.

O estudo de casos permite uma avaliação aprofundada de cada instância de estudo, garantindo flexibilidade ao entrevistador para orientar suas questões também de acordo com as respostas e sugestões dos entrevistados. Estes, por sua vez, desfrutaram de autonomia para explorar o tema e orientar seu depoimento para elementos que lhes pareçam importantes. As entrevistas foram baseadas em questionário semi-estruturado com perguntas abertas, que serviu de orientação às conversas (que foram gravadas e duraram entre 1h 30min e 2h cada). As perguntas buscaram comparar as condições de suprimento, os processos de trabalho e as estruturas empresariais no período anterior às reestruturações realizadas com a experiência atual.

A interpretação das entrevistas realizadas considerou todos os depoimentos, assumindo como fato aqueles aspectos em que não houve contradições entre os depoimentos. Quando alguns dos aspectos do novo formato de relacionamento é visto contraditoriamente pelas partes, então esse estudo faz menção a isso.

Em seguida, e nas próximas seções, é apresentado o resultado da análise dos depoimentos recolhidos, que foram enriquecidos com contribuições da literatura:

A terceirização de produtos (peças, partes e sub-sistemas) e de serviços não é em si uma novidade. A organização fordista também o fazia (Womack *et al.*, 1992: 49). Algumas das empresas fornecedoras de autopeças sempre mantiveram relacionamentos profundos com suas grandes clientes, devido ao histórico de fornecimentos sedimentados em práticas confiáveis. Outras fornecedoras possuíam menos credibilidade junto a seus clientes devido a históricos mais recentes ou uma prática mais acidentada. As montadoras tendiam a levar em consideração essa experiência ao realizar a escolha de fornecedores.

A grande diferença na prática de fornecimento, em relação aos dias de hoje, consistia, sobretudo, em diversificar o risco em relação a seus fornecedores, distribuindo os pedidos entre alguns diferentes, a fim de evitar eventuais surpresas. Na prática atual, o relacionamento implica num compromisso em torno do projeto do veículo. É muito comum o fornecimento exclusivo por item, ou seja, apenas um fornecedor é responsável por esse suprimento, enquanto, em contrapartida, o desempenho desse parceiro deve se dar de forma exemplar.

Anteriormente, o fornecimento dava-se, como ainda hoje em muitos casos, por prazos de média duração, normalmente em torno de um ano. Essa prática tende a alongar-se, sobretudo à medida em que sistemistas (fornecedores de subconjuntos inteiros dos veículos) assumem a responsabilidade do fornecimento. Nesse caso, apenas um fornecedor entrega já montado todo um conjunto que anteriormente seria montado no próprio carro como resultado do fornecimento de várias peças e partes separadas.

Uma prática que definitivamente mudou de forma radical foi a negociação do preço do produto, que costumava ser uma decisão organizacional totalmente independente e que, costumeiramente, era sujeita a negociações com os clientes poderosos, em concorrência com outros fabricantes; perdeu atualmente essa característica. É prática aceita que, hoje, as montadoras tenham acesso aos processos produtivos de seus fornecedores, à sua planilha de custos e seus demonstrativos econômico-financeiros, a fim de julgar sua capacidade em continuar a atender-lhes os planos, em termos de capital de giro e capital de investimento.

É comum submeter os preços do fornecedor ao crivo do mercado por meio de pesquisa de mercado. O preço definido pelo consumidor é sub-dividido entre as partes componentes do carro e assim atribuídos alvos de preços para os diferentes itens, o que determina em que medida poderão ser praticados os preços de venda dos fornecedores.

Por outro lado, os projetos de peças e componentes não são mais apresentados aos fornecedores totalmente finalizados. Apresenta-se um projeto geral do

veículo com a devida inserção daquela parte da especialidade do fornecedor e esperam-se sugestões que possam contribuir de um lado para o planejamento de uma produção mais eficiente e de menor custo, como também sobre o produto propriamente dito.

Visitas de monitoramento e avaliação de qualidade são também novidade em relação aos relacionamentos pré-existentes. Já se falou acima do acompanhamento das planilhas de custos e de despesas, e demonstrativos financeiros. Agora, deve-se mencionar o acompanhamento dos processos de produção ao lado dos processos de qualidade. Mas, também outros procedimentos que irão contribuir com o desempenho geral. São exemplos desse tipo instalações especiais (ar condicionado necessário ao aperfeiçoamento da produção de itens, sistemas de escoamento de óleos de lubrificação, cuja ausência poderia prejudicar a qualidade ambiental e a limpeza da fábrica, dentre outros).

As remessas de produtos prontos, que costumavam respeitar as quantidades dos pedidos individuais, são agora o resultado de programações cada vez especificadas para períodos mais reduzidos, dependendo do caso da preparação de cada empresa fornecedora (algumas estão preparadas para envios de acordo com a posição real do estoque em uso).

A estrutura do fornecimento nesse setor está longe de poder ser generalizada ainda. Porém, a idealização de uma nova estruturação dos fornecedores veio a modificar de forma radical as práticas comerciais tradicionais.

Ao lado dos 'sistemistas' situam-se fabricantes de partes e peças, que aqui foram chamados de fornecedores de catálogo, porque o cliente irá adquirir as peças tal como oferecidas, sem a necessidade de um projeto específico. Trata-se normalmente de peças simples. O sistemista é muitas vezes chamado de fornecedor de "1º nível", porque é encarregado de coordenar a produção e fornecimento de outros fabricantes e, muitas vezes, sua própria, a fim de poder, a sua vez, montar um subsistema. Este subsistema é entregue à montadora pronto para a montagem no veículo.

Nesse momento, convivem no mercado fornecedores que, ora são fornecedores do sistemista, ora são ainda fornecedores da montadora, muitas vezes devido a antigos modelos de veículos, para os quais são ainda fornecedores diretos. Fornecedores de partes estratégicas são alguns dos fornecedores terceirizados pelas montadoras sem, no entanto, serem sistemistas, porque a montadora não deseja mais fabricar tais produtos, mas os considera importantes dentre várias razões. É preciso ainda mencionar aquelas empresas fornecedoras que fazem parte do mesmo grupo empresarial das montadoras. São na grande maioria das vezes independentes administrativamente e distintas juridicamente. Entretanto, apesar de que as empresas venham tentando se desvincular de compromissos de filiação, para optar por relações que espelhem os melhores retornos, em alguns casos, como por exemplo entre duas propostas de mesmo nível, é ainda possível vir a prevalecer preferências devido à ligação original.

Essa variedade classificatória de fornecedores mostra que também o relacionamento, seja comercial, técnico etc. é distinto com os diferentes tipos de fornecedores. As novas práticas de relacionamento com seus fornecedores repetem no Brasil um procedimento semelhante àquele adotado em outras unidades dessas empresas multinacionais. Assim, o fornecimento globalizado é utilizado, sobretudo, quando a demanda de uma ou poucas fábricas não produzem um volume economicamente viável. Também, quando há uma especialização importante por parte de um fornecedor (Harrison, 1994).

As montadoras têm, progressivamente, adotado o procedimento conhecido como hierarquização dos fornecedores, buscando o suprimento de sub-conjuntos já montados para o produto final, o que facilita o processo de coordenação destes fornecedores por parte da montadora, passando a delegar tal função a um fornecedor de "primeiro nível". Este será responsável, em princípio, pela coordenação dos fornecedores de partes e peças que irão formar o sub-conjunto desejado (Womack *et al.*, 1992; Kenney e Florida, 1993). Os demais fornecedores passam a

ser conhecidos como fornecedores de níveis subseqüentes. No Brasil, esse processo está em fase de implantação.

Este formato de relacionamento, que cada vez mais pressupõe relações mais estáveis a médio e longo prazo entre os parceiros, segue o padrão internacional onde são poucos, e até mesmo apenas um, fornecedor por item, peça ou parte (Kenney e Florida, 1993). As empresas selecionadas passam a se concentrar, prioritariamente, no projeto, no produto, na entrega, na qualidade etc., diferentemente da ênfase anterior (Coriat, 1994; Dyer, 1996).

As empresas que não são selecionadas para o fornecimento de determinado modelo de veículo deverão buscar outras alternativas de clientes e produtos durante o período futuro, para ocuparem a capacidade não-utilizada de produção. Na passagem do modelo, no primeiro momento quando as empresas abandonaram a prática de fornecimento tradicional, a seleção de um único fornecedor por item pressionou fortemente as empresas de auto-peças, que precisaram rapidamente buscar alternativas, o que nem sempre foi conseguido.

Os contratos de relacionamento partem de manuais e orientações específicas daquilo que as montadoras esperam de seus fornecedores. Aí estão discriminadas as condições de fornecimento relativas aos itens em questão, como detalhamento do projeto, preços e reduções de preço ao longo do contrato, volumes e frequência de entregas, especificando, inclusive, as embalagens de entrega, parâmetros de qualidade, etc. Os fornecedores costumam receber treinamento a esse respeito no próprio *site* da empresa para se familiarizarem com as condições de trabalho da montadora.

EXPLICAÇÕES PARA O NOVO FORMATO DE RELACIONAMENTO

Os depoimentos dão conta que diferentes fatores justificam a terceirização a um só tempo. Primeiramente, há uma redução de custos que é função da redução dos custos de mão-de-obra, que na empresa fornecedora tendem a ser mais reduzidos do que na montadora, preferível em se tratando de itens de menor importância.

Em segundo lugar, a montadora não precisa alocar capitais para investimentos em bens de produção nem em ferramentaria, que passam a ser arcados pelos fornecedores (nessa fase de transição algumas empresas nem sempre possuem o capital necessário); esses valores poderão ser redirecionados, conseqüentemente, para outras áreas prioritárias.

Em terceiro lugar, abre-se a possibilidade de um envolvimento mais enfocado nos veículos e itens estratégicos, segundo a avaliação das montadoras, pela liberação dos esforços e recursos anteriores; além disso, o espaço físico adicional referente às áreas liberadas pode ser realocado para projetos mais prioritários.

Há também uma redução importante da estrutura de pessoal de diversas áreas, tanto em termos de pessoal alocado na coordenação das diferentes tarefas agora terceirizadas, bem como o pessoal responsável pelos procedimentos específicos, regras e normas necessárias à consecução das atividades. Também devem ser considerados menores gastos com estoques e assim por diante (Coriat, 1994; Kenney e Florida, 1993).

Tanto na literatura quanto entre as justificativas apresentadas por executivos está a maior flexibilidade adquirida pela montadora ao terceirizar várias de suas atividades, que pode redirecionar seus esforços para áreas mais prioritárias ou nobres, que ficavam em suspenso devido à limitação de diversos tipos de recursos. A empresa pode até mesmo redirecionar sua linha de produção mais rapidamente, alterando a ênfase de determinados modelos.

Associado, portanto, a tais ganhos, a empresa teria maiores condições de especializar-se naquelas atividades fundamentais a sua atividade principal. As

montadoras destacam, nesse sentido, o desenvolvimento do projeto dos veículos (*design*), de suas partes mais importantes, que são vistas pelos consumidores como definidoras da qualidade do produto (motor, acabamento, conforto, sobretudo no caso dos carros de passeio etc.) e de seu marketing.

TERCEIRIZAÇÃO, UM RELACIONAMENTO DESIGUAL

Uma consequência, de imediato, da hierarquização foi o afunilamento da estrutura de fornecimento e do número de fornecedores selecionados para o suprimento de cada item, muitas vezes um só, o que reduziu somente aí para 1/4 ou 1/3 o número total de empresas que participam da rede em comparação à situação da prática anterior.

Inevitavelmente, o marketing das empresas de auto-peças é afetado, e, eventualmente, toda sua estratégia como um negócio viável, com uma reestruturação desse porte. Foi o que se viu aqui, com uma avassaladora desnacionalização do setor de auto-peças. As principais empresas nacionais fecharam as portas ou foram adquiridas por empresas estrangeiras (Brandimarte e Luquet, 1996; Aby-Azar, 1996; Pereira F^o, 1997). É verdade, como argumentam muitos autores e as próprias montadoras, que essas empresas em muitos casos não estavam ou não quiseram se preparar, adaptar tecnologicamente para atender os novos níveis de exigências das montadoras. Por outro lado, há também casos em que empresas de auto-peças receberam suporte tecnológico, aporte de equipamentos, etc. para assumirem o fornecimento de determinadas partes, peças ou materiais que as montadoras não tiveram interesse em continuar a produzir.

Por outro lado, as empresas remanescentes no processo de fornecimento têm sido levadas a aceitar novas práticas contratuais especiais, com fixação de alvos de preço para cada item, níveis de qualidade e prazos de entrega negociados por prazos médios ou longos.

Evidentemente, que essa garantia de volumes (volumes contratados no tempo) dá por si só às montadoras um poder de argumentação muito grande sobre seus parceiros, que lhes permite negociar preços mais vantajosos de compra. Mais, essas grandes empresas são capazes de carrear capitais e licenças para os parceiros, o que lhes dá um poder de barganha adicional.

A montadora busca se cercar de cuidados quanto às condições de fornecimento. Pode-se deduzir daí que os itens que permanecem verticalizados para fabricação interna, como motor e carroceria na maioria dos casos, o são não somente por se constituírem em diferencial em relação à concorrência (o que poderia se arranjado mesmo com fornecimento externo), mas porque constituem-se ainda em itens sensíveis de fornecimento.

A parceria pressupõe uma lógica contínua de redução de custos, o que nunca foi implícito na relação no período anterior com fornecedores. Mas, as atuais condições permitem que as montadoras possam exercer um programa de monitoramento de aperfeiçoamentos sobre seus parceiros. O argumento utilizado é que o aprendizado do processo e do produto mais os volumes de pedidos resultam em economias de escala que devem ser repassadas ao preço de venda.

Fora isso, o fornecedor tem tido que aceitar outras ingerências de seus clientes, que vêm à sua fábrica monitorar a instalação de processos de produção exclusivos ('dedicados'), a determinação dos custos e performance em geral, à condição de contratar seus serviços (Danford, 1998; Dyer, 1996).

O esforço envolvido para implantar e desenvolver essa nova estrutura de relacionamento com o conjunto de fornecedores e obter resultados satisfatórios tem sido muito grande e constante. Assim, a prática para garantir que seu parceiro estará atento e participante no sentido de buscar constantemente melhorias, que devem em algum momento aportar benefícios à grande empresa, se faz através de um elaborado sistema de premiação e punição (Kenney e Florida, 1993).

Através de uma auditoria periódica, a montadora, por exemplo, irá verificar quais são as atividades realizadas por seu fornecedor com intuito de aperfeiçoar seu processo produtivo e/ou projeto de produto. Os fornecedores que não apresentem resultados práticos e não demonstrem esforço podem ser descartados. Por outro lado, aqueles que obtenham resultados, normalmente, irão auferir durante um período uma margem adicional, fruto daquele aperfeiçoamento (Danford, 1998).

Quando a escolha envolve empresa que não é ainda conhecida é preciso visitar e analisar cuidadosamente sua capacidade técnica e financeira, para garantir um suprimento sem sobressaltos ou interrupções. Muitas vezes é necessário assegurar-se que o suprimento em cadeia estará assegurado ainda que não seja a montadora a cliente da maioria dos fornecedores neste novo procedimento.

QUAL O RELACIONAMENTO COMERCIAL POSSÍVEL ÀS EMPRESAS DE AUTO-PEÇAS?

Algumas questões que se colocam no atual estágio de transição para um sistema hierarquizado de fornecimento envolvem identificar as principais atividades mercadológicas que as empresas de auto-peças devem adotar no sentido de garantir a sua competitividade em relação a seus concorrentes, bem como a manutenção da vigência contratual.

Não mais se trata, conforme já havíamos visto acima, de uma concorrência de mercado. A partir de agora, o número de fornecedores é limitado, assim a concorrência entre fabricantes é restrita ao período da definição de quem irá vencer o contrato de fornecimento de duração de alguns anos.

Após essa definição, não mais haverá necessidade de promoção de imagem ou produto e, praticamente, de discussão de políticas de preço, exceto pela definição de aperfeiçoamentos que poderão traduzir-se em reduções de custo, e, finalmente, também, não mais haverá necessidade de discutir políticas de entrega, o que já terá sido feito. Também, o projeto do produto, uma peça ou um componente já terão sido decididos em termos de suas principais características.

Ou seja, todas as dimensões do marketing parecem definidas, aplicadas, e a comercialização garantida pela duração do contrato em todos os sentidos, inclusive os volumes de venda. Trata-se sem dúvida de uma mudança radical na maneira tradicional de fazer marketing *business-to-business*.

As ferramentas de comunicação e promoção parecem mais limitadas em termos do seu poder de ação que no período anterior, uma vez que a concorrência para um fornecimento durante determinado prazo é feita uma 'única vez'. A grande mudança constituída pela grande aproximação cotidiana em comparação ao relativo distanciamento da empresa de auto-peças do seu cliente-final na relação tradicional.

Pode-se dizer que as atividades de atendimento ao cliente, assistência técnica, desenvolvimento tecnológico que podem contribuir para a manutenção do cliente e a participação da empresa na concorrência de futuros projetos são atividades fundamentais para a empresa de auto-peças no período atual. Os contatos diretos entre diferentes níveis hierárquicos por intermédio de troca de informações, consultas e discussões parecem contribuir de forma mais imediata do que os programas de comunicação tradicionais.

Mais especificamente, as empresas de auto-peças devem atender às muitas exigências das montadoras para almejarem no futuro continuar a participar dos processos de seleção de fornecimento. Porém, mesmo quando já detêm o contrato de fornecimento por determinado prazo, os fabricantes de auto-peças devem seguir rigidamente uma série de exigências de seus poderosos clientes, sob pena de punições por falhas no desempenho. Isso se dá na medida em que as diretrizes de fornecimento distribuídas por essas empresas são extremamente detalhadas, prevendo a supervisão constante das operações de seus fornecedores, como já pudemos descrever antes.

É possível concluir que a fase atual é de uma terceirização tão controlada, que poderia ser considerada como uma verticalização 'velada'. Os esforços de comercialização *business-to-business* são altamente dependentes do esforço de atendimento e de relações públicas com as diferentes áreas funcionais da montadora, que impõem condições para o desempenho da empresa fornecedora.

Qual o modelo que melhor analisa essa nova configuração é a pergunta consequente a essa análise sobre a relação empresas de auto-peças e montadoras?

Já havíamos visto que o modelo tradicional em que a empresa é capaz de definir por conta própria sua estratégia em relação a seus clientes, não é mais válido. O modelo relacional e da flexibilidade apresentado antes propõe um marketing mínimo, baseado, sobretudo, na cooperação no desenvolvimento e aperfeiçoamento do produto em conjunto. Em princípio, o conceito da rede vertical (Achrol e Kotler, 2000) com uma divisão de funções quase-organizacional entre fornecedor e montadora parece encaixar-se, ou outros modelos assemelhados descritos acima (Ebers e Jarillo, 1998; Dwyer, Schurr e Oh, 1987; Anderson e Narus, 1990). O modelo, no entanto, não explica a desigualdade no relacionamento entre parceiros, uma vez que pressupõe haver um interesse mútuo das empresas supridoras e compradoras. Por isso, ele não explora os aspectos menos interessantes de um relacionamento, como os diferentes aspectos de falta de autonomia descritos acima.

A visão institucionalista, que assume que ligações são construídas no relacionamento cotidiano, explica o quadro de fornecimento prévio ao atual, quando este era repetido por prazos de médios a longos por uma mesma empresa (Granovetter, 1992), mas não explica a transformação do formato de relacionamento na última década. Não explica a hierarquização dos fornecedores, o controle cotidiano das operações dessas empresas etc., pois isso deveria pressupor a introdução de mudança da prática instituída por negociação entre os atores. Entretanto, não é o que se viu, por exemplo com a descontinuação do suprimento de grande contingente de fornecedores, medida definida unilateralmente pelas montadoras.

A teoria da dependência de recursos está melhor aparelhada que as demais, na medida em que sugere que as empresas de auto-peças menos capitalizadas, com menor estrutura, menos tecnologia de maneira geral que as montadoras, e basicamente dependentes destas para poderem subsistir, na medida que o consumidor compra na prática o veículo pronto, e não as auto-peças, têm de se submeter às orientações dessas últimas. "Power asymmetries arise if some organizations are centrally positioned and have exclusive control over certain scarce resources while, at the same time, there are a number of possible exchange partners, holding peripheral positions, who offer the resources the powerful organizations need..." (Elg e Johansson, 1997)

O que esse modelo não explica convenientemente, entretanto, é a reversão do formato anterior de fornecimento, que era por sua vez já bastante assimétrico, em que as montadoras detinham já largo controle das operações. Nesse caso, fica faltando explicar as motivações que levaram, não somente uma, mas todas as montadoras, no Brasil e em outros países, a adotarem o novo formato de terceirização.

Com a finalidade de explicar essa atitude, ou seja, a adoção por diferentes atores, ainda que concorrentes entre si, como é o caso das montadoras automotivas, de práticas semelhantes umas às outras, dá-se porque estas parecem ser as melhores práticas em determinado momento, sem que no entanto tais atividades sejam, necessariamente, o produto de um planejamento perfeitamente consciente, mas sim, o resultado que se forma pela interação de diferentes participantes, no caso as matrizes das empresas, a literatura de negócios, as ações e os resultados dos concorrentes, e ainda, empresas em setores diversos, dentre outros, e onde os motivos para as ações não são unicamente de caráter racional, mas precisam ser considerados aspectos culturais e sociais.

"The new institutionalism in organization theory tends to focus on...organizational structures and processes that are industrywide, national or international scope. (It)...takes as a starting point the striking homogeneity of practices and arrangements found in the labor market, in schools, states, and corporations." (DiMaggio e Powell, 1991).

Podemos utilizar esse raciocínio para dizer que empresas passaram a reproduzir a prática de outras empresas bem-sucedidas no mercado, quando o desempenho dessas últimas pareceu estar apoiado em novas práticas organizacionais que prometiam mais eficiência que as anteriores (Womack *et al.*, 1992; Kenney e Florida, 1993; Coriat, 1994).

No caso em estudo, o do setor automotivo brasileiro, pudemos constatar essa prática, na pesquisa realizada e através da literatura (Harrison, 1994), da crescente terceirização de serviços e produtos, peças e partes, além igualmente da adoção da prática da hierarquização do fornecimento. Isso reverte o processo tradicional de suprimento até então, de concorrência por pedido. Como já citamos acima, foram também introduzidos, nesse último período, práticas de qualidade, que se iniciam com visitas às fábricas dos fornecedores, além de metas de tolerância zero a defeitos, o que também não era praticado antes. No entanto, sabemos que tal prática poderia ter sido difundida anteriormente, sobretudo porque a idealização das práticas de qualidade são atribuídas a autores – E. Demings, J. Juran e A. Feigenbaum - que haviam elaborado suas propostas já no início da década de 60 (Schönberger, 1988). Essa prática muda radicalmente o entendimento anterior de qualidade, onde a indústria admitia um percentual reduzido de defeitos. Outros exemplos de adoção de novas práticas disseminadas internacionalmente foram citadas anteriormente. É interessante, entretanto, assinalar que sua adoção não foi uma manifestação isolada de uma ou poucas empresas; nem tais novas técnicas foram adotadas, uma parte por determinadas organizações, enquanto outras teriam sido absorvidas por outro grupo (Kenney e Florida, 1993). É esse comportamento que pode ser melhor explicado pelo modelo acima, que supõe uma reprodução institucional de práticas socialmente tidas como mais eficientes. Tal já havia sido o caso da absorção, em outra época, das técnicas tayloristas da divisão do trabalho e estudo do movimento e tempo por vários setores industriais e inclusive nos serviços (Womack *et al.*, 1992).

Ao mesmo tempo, a reforma institucional está muitas vezes calcada na ação, sobretudo, de atores poderosos que lutam entre si pela formação e reformulação das regras que orientam os sistemas político e econômico. Assim, apesar dessa perspectiva enxergar que a interação dos atores que participam da ação institucional possibilita o estabelecimento de regras e normas que trazem a ordem ao cotidiano social e ajudam a reduzir a incerteza, existe o entendimento de que permanecem igualmente 'áreas de penumbra', que restam inegociadas ou mal sedimentadas, carregadas de conflito e ambiguidade potencial. São essas zonas cinzas que permitem a mudança, e que os atores mais poderosos, como o Estado, as grandes empresas ou as corporações profissionais, se apropriam com mais facilidade para impor seus próprios enfoques (DiMaggio e Powell, 1991).

O argumento do interesse mútuo entre montadoras e fabricantes de auto-peças tem uma faceta real, mas por outro lado como explicar o estrangulamento deste último setor no país, sobretudo a partir do momento em que foi introduzido o procedimento da restrição do número de fornecedores e a hierarquização do suprimento? "O regime automotivo foi criado em 95 para estimular a produção de veículos no país. As importações de componentes e equipamentos usados na fabricação dos carros foram liberadas e as alíquotas praticamente zeradas até 2000. Em troca, as fábricas assumiram metas de exportação." (Pereira F^o, 1998), o que indica a iniciativa das montadoras. O setor das auto-peças foi tão seriamente afetado pela abrupta redução de alíquotas de importação de peças, fixadas em 2,4% (compare-se com taxas em outros setores, bem mais elevadas, especificamente as alíquotas para veículos), e que vieram a beneficiar os processos de trabalho das montadoras, que este passou muito tempo lutando pela elevação

desses níveis, enquanto a associação das montadoras propunha a criação de um fundo de socorro, em que estas últimas contribuiriam com um percentual sobre as peças importadas (Aby-Azar e Gomes, 1996; Lopes, 1996).

Como também explicar a ingerência da montadora no fornecedor que antes seria inconcebível? A busca da diversificação (Ansoff, 1965) ou a menor dependência do grande comprador (Porter, 1989) poderia ser uma recomendação estratégia coerente dos modelos tradicionais para os fabricantes de auto-peças que enfrentavam a nova situação, mas dificilmente praticável na realidade brasileira por essas empresas. Mesmo no caso das grandes indústrias de auto-peças, o volume de faturamento associado à indústria automobilística permanece importante para ser colocado em risco. Por outro lado, a montadora dispõe de acesso a uma maior variedade de alternativas de fornecimento, e quando tal não é o caso, sempre é possível produzir o necessário internamente.

Um modelo adequado aos eventos acima deve explicar períodos de estabilidade, defendidos principalmente pelos interesses dos atores mais poderosos em manter as regras do jogo, mas ao mesmo tempo o dinamismo da mudança, pois que se apressam a tentar intervir no *status quo* toda vez que se fazem necessárias alterações, à maneira como os processos sociais se desenrolam. A liberação recente das barreiras ao comércio internacional que possibilitou a movimentação de produtos e o conseqüente suprimento das montadoras a partir também do estrangeiro é um exemplo da desregulamentação das regras vigentes – "...losses in the domestic market will be checked by an increase in foreign demand and the opening up of new markets abroad. Today's global corporations are engaged in a fierce battle to lower trade barriers and push into new untapped regions in search of markets for the expanding production of goods and services..." (Rifkin, 1995:34; Dupas, 1999). Esse exemplo reforça inclusive a noção da amplitude dos novos processos, que podem se realizar em níveis que superam um determinado setor econômico, podendo ser nacional ou internacional, conforme citado acima (DiMaggio e Powell, 1991).

Para entender e explicar o caso do tipo de parceria em questão é necessário abandonar os modelos que, como mencionamos no início deste trabalho, acreditam na livre afirmação do administrador frente às incertezas do meio ambiente e também daqueles que supõem as empresas capazes de definirem individualmente a direção de suas estratégias. A perspectiva de redes de relacionamento é interessante nesse sentido, pois alerta para a organização do trabalho de forma negociada e combinada entre atores organizacionais. Ao mesmo tempo, a perspectiva da capacidade de afirmação dos atores com maior poder possibilitam distinguir entre diferentes tipos de redes (Dyer e Singh, 1998).

Por fim, é necessário dotar de um eixo histórico às explicações, na medida em que se considere que as inovações, as mudanças, os conflitos somente aparecem quando condições específicas se apresentam pela ação dos atores sociais, sejam eles indivíduos ou organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aby-Azar, C. 1996 "Montadoras acusam autopeças" *Gazeta Mercantil*, 18 Junho: p.A-1

_____ e W. Gomes. 1996 "Sindipeças e Anfavea voltam a negociar" *Gazeta Mercantil*, 11 Novembro: C-3

Achrol, R. S. e P. Kotler 2000 "O Marketing na Economia de Rede" *Revista da ESPM* (encarte), agosto

Anderson, J. C., H. Hakanson e J. Johanson 1994 "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context" *Journal of Marketing*, v 58, outubro: 1-15

- Anderson, James C. e James A. Narus. 1990 "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership" *Journal of Marketing*, 54 (January): 42-58
- Andrews, K.R. 1987 "The Concept of Corporate Strategy" Irwin
- Ansoff, H.I. 1965 "Corporate Strategy" McGraw Hill
- Argyris, C. 1982 "Reasoning, Learning and Action" S. Francisco: Jossey-Bass
- Brandimarte, V. e M. Luquet. 1996 "Mahle compra o controle da Metal Leve" Gazeta Mercantil, 13 Junho: p.C-4
- Cannon, J.P. e W.D. Perreault Jr. 1999 "Buyer-seller relationships in business markets" *Journal of Marketing Research*, 36(4): 439-460, Novembro
- Chandler, A.D., Jr. 1990 "Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism" Harvard University Press
- Coriat, B. 1994 "Pensar pelo Avesso: o modelo japonês de trabalho e organização" Rio de Janeiro: Revan/UFRJ
- Danford, A. 1998 "Teamworking and Labour Regulation in the Autocomponents Industry". *Work, Employment and Society*, Vol 12, no 3, Setembro: 409-431
- DiMaggio, P. J. e W. Powell. 1991 "Introdução" em **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, W. Powell e P. DiMaggio (eds.), The University of Chicago Press
- Dupas, G. 1999 "Economia Global e Exclusão Social: Pobreza, Emprego, Estado e o Futuro do Capitalismo" S. Paulo: Paz e Terra
- Dwyer, Robert E 1993 "Soft and Hard Features of Interfirm Relationships: An Empirical Study of Bilateral Governance in Industrial Distribution," Report 6-1993. University Park, PA: Institute for the Study of Business Markets
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr e Sejo Oh. 1987 "Developing Buyer-Seller Relationships"
Journal of Marketing 52 (April): 21-34
- Dyer, J. H. 1996 "How Chrysler Created an American Keiretsu". *Harvard Business Review*, Jul/Agosto
- Dyer, J. H. e Singh, H. 1998 "The relational view: Cooperative strategy and resources of interorganizational competitive advantage" *Academy of Management Review*, 23: 660-679
- Ebers, M. e Jarillo, J. C. 1998 "Preface" em **The construction, forms, and consequences of industry networks**, M. Ebers & J. C. Jarillo (Eds.): 3-21. New York: International Studies of Management Organization
- Elg, U. e U. Johansson 1997 "Decision making in inter-firm networks as a political process" *Organization Studies*, 18(3): 361-384
- Forbes*. 1974 "Why the (Smart) Rich get Richer, 15 Maio
- Fornell, Claes e Birger Wernerfelt. 1987 "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis" *Journal of Marketing Research*, 24 (November): 337-46
- Granovetter, M. 1992 "Economic Action and Social Structure" em M. Granovetter e R. Swedberg (org.) **The Sociology of Economic Life**, Westview Press

- Hakanson, H. e I. Snehota 1995 "Developing Relationships in Business Networks" NY: Routledge
- Hallen, L., J. Johanson e N. Sayed-Mohamed 1991 "Interfirm Adaptation in Business Relationships" *Journal of Marketing*, 55: 29-37, Abril
- Harrison, B. 1994 "Lean & Mean: Why Large Corporations will continue to dominate the Global Economy" Guilford Press
- Haspeslagh, P. 1982 "Portfolio Planning: uses and limits" *Harvard Business Review*, jan/fev: 59-73
- Heide, Jan B. 1994 "Interorganizational governance in marketing channels" *Journal of Marketing*, 58: 71, janeiro
- Heide, Jan B. e George John. 1990 "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships" *Journal of Marketing Research*, 27 (1): 24-36
- Kenney, M. and R. Florida. 1993 "Beyond Mass Production" Oxford University Press
- Kotler, P. 1976 "Marketing Management: Analysis, planning, and control" N. Jersey: Prentice-Hall, 3ª ed.
- _____ 1997 "Marketing Management: Analysis, planning, implementation, and control" N. Jersey: Prentice-Hall, 9ª ed.
- Kurz, R. 2001 "O Crepúsculo da indústria automobilística" Folha de S. Paulo Mais!, 7 Janeiro, p. 14-15
- Lopes, F. 1996 "Sindipeças rejeita fundo proposto pela Anfavea" Folha de S. Paulo, 4 Novembro: p.C-3
- Macneil, I.R. 1978 "Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical, and Relational Contracts" *Northwestern Law Review*, 72 (6): 854-901
- _____ 1980 "The New Social Contract" New Haven, CT: Yale University Press
- Markides, C.C. 1991 "Back to Basics: reversing corporate diversification" *Multinational Business*, No 4: 12-25
- Mattos, A. e E. Lobato. 2000 "Tecnologia produz indústria 'sem fábrica'" Folha de S. Paulo, 24 Dezembro, p.B1
- McKenna, R. 1991 "Relationship marketing" Reading, MA: Addison-Wesley
- Morgan, Robert M. e Shelby D. Hunt. 1994 "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing" *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38
- Nadler, D.A., M.S. Gerstein e R.B. Shaw 1994 "Arquitetura Organizacional: A Chave para a Mudança Organizacional" R. Janeiro: Campus
- Nohria, N. 1992 "Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations?" em **Networks and Organizations: Structure, Form, and Action**, N. Nohria e R. G. Eccles (org.) Boston: Harvard Business School Press: 1-22
- O'Neal, Charles R 1989 "JIT Procurement and Relationship Marketing" *Industrial Marketing Management*, 18: 55-63

- Pereira Filho, A. 1997(b) "Grupo inglês compra a Freios Varga" Folha de S. Paulo, 24 Outubro: p.2-12
- _____.1998 "Setor de autopeças encolhe 40% até 2000" Folha de S. Paulo, 24 Março: p. 2-7
- Pfeffer, J. e G. Salancik 1978 "The external control of organizations. A resource dependence perspective" N. York: Harper and Row
- Porter, M.E. 1989 "Vantagem Competitiva" R. Janeiro: Campus
- Powell, W. W. 1990 "Neither Market nor Hierarchies: Network Forms of Organization" em **Research in Organizational Behavior**, L. L. Cummings e B. Staw (org.), Greenwich: JAI Press: 295-336
- Rifkin, J. 1995 "The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era", NY: G.P. Putnam's Sons
- Schonberger, R. J. 1988 "Fabricação Classe Universal" S. Paulo: Pioneira
- Spekman, Robert E. 1988 "Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships," *Business Horizons*, 31 (July-August): 75-81
- Stern, Louis W. e Torger Reve. 1980 "Distribution Channels as Political Economies" *Journal of Marketing*, 44 (Summer): 52-64
- Tomasko, R.M. 1993 "Rethinking the Corporation: The Architecture of Change" AMACOM, American Management Association
- Wathne, K.H., H. Biong e J.B. Heide 2001 "Choice of supplier in embedded markets: relationship and marketing program effects" *Journal of Marketing*, 65(2): 54-66, Abril
- Williamson, O.E. 1975 "Markets and Hierarchies" Free Press
- Womack, J. P., D. T. Jones e D. Roos 1992 "A Máquina que Mudou o Mundo". Campus