
Qualidade, produtividade e competitividade: abordagem comparativa entre França e Brasil

Afonso Fleury

Recebido em agosto/93

O movimento por Qualidade e Produtividade (Q&P) é, hoje, uma realidade na indústria brasileira. Esperada por longo período, abruptamente implantada e contraditoriamente avaliada, essa problemática está no campo das preocupações da maioria das empresas industriais. Concretamente, porém, a busca de Q&P só afetou seletivo grupo de empresas, as líderes dos diferentes setores industriais.

Neste texto, procura-se mostrar os motivos das dificuldades de uma transição massiva para um novo modelo de competitividade industrial. Inicia-se com uma análise das chamadas Estratégias de Competição Baseadas na Manufatura. Em seguida, elabora-se breve descrição da formação da indústria brasileira para caracterizar as suas capacitações e o ambiente competitivo em que operava. As mudanças ocorridas no início dos anos 90, que configuraram as atuais características de mercado, são mencionadas posteriormente. Passa-se, então, para uma análise da evolução das empresas líderes de diferentes setores da indústria de manufatura, especialmente de base metal-mecânica, na busca de subsídios que permitam melhor entender as especificidades da questão de Q&P. Breve análise comparativa com empresas francesas auxiliou no encaminhamento de recomendações para facilitar e intensificar a difusão do movimento.

GESTÃO DA MANUFATURA E COMPETITIVIDADE

Os debates sobre a competitividade industrial têm caracterizado o antigo como **fordista** e o moderno como **toyotista**. Cabe perguntar: será que nada há de comum quando se compara o sucesso do sistema Ford de produção, no início deste século, com o atual sucesso do sistema Toyota? A resposta é positiva, ou seja, ambos os modelos apresentam perfeita sintonia entre a estratégia competitiva da empresa (em termos de produtos e mercados) e a organização dos seus sistemas de produção.

Para abordar o caso Ford, é interessante citar como ocorreu a emergência do que Best (1990) chamou de *American system of manufacture*. O autor fez um relato detalhado do sistema de produção concebido e implantado no Springfield Valley, no início do

Afonso Fleury é Professor Titular do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Coordenador do Núcleo de Política e Gestão em Ciência e Tecnologia da Universidade de São Paulo.

século XIX, no qual foram encontrados princípios que se constituiriam parte integrante do sistema fordista de produção, consagrado um século depois. Por outro lado, o caso da indústria bélica do Springfield Valley difere substancialmente do da Ford, porque este último demonstra total consistência entre a lógica do sistema de produção e a estratégia de mercado perseguida pela empresa. Womack, Jones & Roos (1990) ilustraram bem esse ponto: "o sucesso dos automóveis Ford foi baseado, acima de tudo, em preços baixos, que foram diminuindo com o tempo".

Depois de Ford, parece ter ocorrido a difusão do modelo organizacional fordista e não a do princípio de se buscar a consistência entre a organização do sistema de produção e a estratégia de competição. Em outras palavras, a organização do sistema de produção passou a estar sempre pautada no modelo organizacional fordista de produção em massa, quaisquer que fossem as características de produtos e mercados. Esta idéia de *best practice* foi disseminada na indústria ocidental de maneira tão profunda que gerou efeitos disfuncionais.

Pode-se destacar, no âmbito deste estudo, duas disfunções mais relevantes:

- o abandono da função manufatura como parte da inteligência da empresa, reforçando-se a imagem operacional; a manufatura tornou-se uma função **burra** e sem valor, que deveria cumprir as determinações emanadas de funções mais nobres;
- a adoção de modelos predefinidos (fordistas/tayloristas) para a organização do trabalho na produção, eliminando-se, com isto, os esforços necessários para organizar o trabalho de maneira mais adequada às características de produtos e mercados.

É importante observar que a identificação dessas disfunções na indústria norte-americana foi feita há algum tempo. Em 1975, Skinner já escrevia que "a manufatura é o elo perdido na estratégia competitiva das empresas".

Hayes & Wheelwright (1984) fizeram uma analogia curiosa, comparando as empresas norte-americanas a um motor de quatro cilindros: finanças, marketing, jurídico e manufatura. Segundo os autores, este último **roda ser.. faísca**, ou seja, não só não fornece energia para a empresa, como ainda consome a energia produzida pelos outros, na medida que tem de ser por eles arrastado. A revalorização da manufatura na estratégia da organização seria como se esse cilindro passasse a fornecer potência, permitindo salto qualitativo de produtividade para a empresa como um todo.

A crítica de Peters & Waterman (1982) centrou-se na adoção indiscriminada do modelo fordista de or-

ganização. Os autores partiram da idéia de após a Segunda Grande Guerra o mercado ser eminentemente vendedor e que o produzido seria consumido. Ocorreu, então, a identificação do modelo organizacional tradicional como fonte de competitividade e sucesso, quando na verdade isso era falso: qualquer que fosse o modelo organizacional adotado a empresa teria condições de colocar seu produto no mercado.

O ponto de mudança das condições de competição parece se situar na virada dos anos 70. O mercado passou de vendedor a comprador, com a oferta superando a demanda. Nessa situação, os determinantes de competitividade passaram a ter real significado. O movimento de Qualidade emergiu fortemente, recolocando o mercado e a manufatura na estratégia competitiva das empresas.

O relacionamento entre estratégia de competição e estratégia de manufatura passou a ser alvo de várias abordagens explicativas: recuperou-se a noção de Estratégia de Competição Baseada na Manufatura. Hayes & Wheelwright (1984) propuseram que, a partir do ponto de vista dos consumidores/clientes, haveria cinco maneiras de se competir nos mercados, ou seja, através de:

- preço;
- qualidade (como desempenho superior do produto);
- tradição (*dependability*);
- flexibilidade;
- inovações (de produto).

Competir por preço seria a forma tradicional. Tratar-se-ia de produtos intercambiáveis (*commodities*) e, portanto, o consumidor decidiria por aquele de menor preço entre os que atendessem a critérios básicos de qualidade. Conseqüentemente, empresas competindo em mercados como esses deveriam buscar a minimização de custos e preços, atendendo aos requisitos básicos de qualidade. Exemplos seriam os sabonetes populares, os cigarros etc.

Quando uma empresa competisse por qualidade (na concepção dos autores, através de apresentação ao mercado de produtos de desempenho superior), o preço deixaria de ser prioritário. Por exemplo, uma empresa como a Mercedes-Benz não competiria por preço, mas por **qualidade**: o consumidor nunca compraria um Mercedes por ser barato, mas por querer um carro de desempenho superior. O mercado da Mercedes exige que a empresa desenvolva e produza carros de desempenho superior, sujeitos a restrição de preço.

A terceira estratégia seria a da tradição (*dependability*, na expressão original dos autores). O ponto estratégico seria afirmar que o produto irá "executar

o serviço para o qual foi adquirido" (*it will deliver*). O caso típico citado pelos autores foi a IBM. Os produtos IBM não são os mais baratos, nem os de melhor desempenho, mas a empresa garante, tradicionalmente, que o cliente terá sempre o produto funcionando. Isto requer, sobretudo, qualidade no atendimento.

Uma empresa competindo por flexibilidade deveria atender a demandas variadas, dentro de certas restrições de preço e qualidade, raramente criando vínculos de dependência. No setor mecânico, as empresas tipo *jobber* seriam exemplos típicos. Grande parte das empresas de consultoria também atuaria nessa estratégia.

Finalmente, as empresas competindo a partir da inovação teriam na Sony o seu estereótipo: seus produtos não são os mais baratos, nem sempre têm bom desempenho, mas antecipam-se às próprias necessidades dos consumidores, criando novos mercados.

Depois da onda da Qualidade, protagonizada por Juran, Deming e Crosby, há hoje forte ênfase na Competitividade Baseada em Tempo.

Em 1990, os holandeses Bolwijn & Kumpe elaboraram modelo com maior poder explicativo. Desenvolvendo análise retrospectiva das estratégias competitivas de grandes empresas multinacionais, os autores concluíram que a evolução dessas estratégias é justificada pelo surgimento de novas demandas de mercado. Assim, até o início dos anos 60, como o mercado era vendedor, a maior preocupação das empresas consistia no aumento quantitativo da oferta. Para manter essa estratégia, as empresas estenderam suas ações para além das fronteiras regionais, visando a mercados sempre maiores. O efeito foi a criação de pressão, até à época desconhecida, sobre os preços: "O preço tornou-se, então, um importante fator de sucesso no mercado. Os consumidores puderam (pela primeira vez) escolher em função do preço, comparando produtos manufaturados em diferentes partes do mundo" (Bolwijn & Kumpe, 1990).

Segundo os autores, no momento seguinte os consumidores passaram a reagir contra os defeitos e a selecionar mais cuidadosamente a qualidade dos produtos. "Esta condição foi trabalhada pela indústria japonesa, que fez uma clara escolha estratégica ao co-

locar no mercado produtos de qualidade a preços baixos. A qualidade tornou-se, então, um importante fator de sucesso no mercado **em adição ao preço: as empresas passaram a competir em preço e qualidade ao mesmo tempo.**" A introdução do conceito de qualidade reforçou as preocupações com custos: "Por muitos anos Deming e Juran estiveram martelando o ponto de que a não-qualidade custa muito dinheiro e que a melhoria da qualidade é a maneira de se aumentar a produtividade" (Bolwijn & Kumpe, 1990).

O caso da Mercedes-Benz pode ser novamente utilizado. Sabe-se que esta empresa alemã sofre hoje enorme concorrência das fábricas japonesas. A ameaça é grande, na medida que estas últimas evoluíram de estratégias baseadas em preço para estratégias baseadas em preço e qualidade. Womack, Jones & Roos (1990) fizeram o seguinte comentário: "(Para produzir carros de luxo) as fábricas japonesas gastam metade do esforço da melhor fábrica americana, metade do esforço da melhor fábrica européia, um quarto do esforço do produtor médio na Europa e um sexto do esforço do pior produtor europeu de carros de luxo. Ao mesmo tempo, as fábricas japonesas excedem largamente o padrão de qualidade de todas as fábricas européias, com exceção de uma — e esta fábrica requer quatro vezes o esforço de uma planta japonesa para montar um produto comparável". A dificuldade da Mercedes-Benz não seria aumentar a qualidade, mas reduzir os custos (esforço, na terminologia dos autores), mantendo a qualidade (como desempenho).

O movimento das empresas para essa nova estratégia de competição alterou as condições da demanda e obrigou-as a buscar novas estratégias. "O Japão, em particular, passou a modernizar as suas linhas de produtos com maior frequência: por exemplo, novos modelos de carro, de motores e de produtos de áudio e vídeo foram colocados no mercado a intervalos cada vez menores. Os consumidores, frente a essa ampla e avassaladora gama de produtos, reagiram se tornando cada vez mais susceptíveis às modas. (...) Como resultado, as empresas sofrem pressões para melhorar o preço, a qualidade e a flexibilidade **ao mesmo tempo**" (Womack, Jones & Ross, 1990 [grifo nosso]). É interessante observar as ondas de difusão de conceitos e técnicas na administração das empresas norte-americanas. Depois da onda da Qualidade, protagonizada por Juran, Deming e Crosby, há hoje forte ênfase na Competitividade Baseada em Tempo.

Baseados nessas propostas, Fleury & Muscat (1992) construíram modelo sobre a trajetória da estratégia competitiva das empresas, esquematizado na figura a seguir.

custo	custo e qualidade	custo e qualidade e tempo	custo e qualidade e tempo e flexibilidade	custo e qualidade e tempo e flexibilidade e originalidade
-------	-------------------------	---------------------------------------	---	---

Evolução das Estratégias de Competição Baseadas em Manufatura

Nessa tipologia é importante ressaltar não só o caráter seqüencial das estratégias, mas também a questão de cada nova dimensão da estratégia, ao ser adicionada, reforçar, ampliar e aprofundar a capacidade de competir baseada nas dimensões anteriores, o que não se configura na proposta de Hayes & Wheelwright (1984).

Assim, a empresa que compete em custos está essencialmente **voltada para dentro**, pouco se preocupando com as reais necessidades dos clientes. Busca ser competitiva racionalizando ao máximo os custos de produção. Essa empresa tem, então, de desenvolver capacitação para administrar em função de custos. Se as condições de mercado acirrarem-se, a primeira reação desse tipo de empresa deverá ser tentar enxugar ainda mais os custos. Porém, dependendo das características da concorrência e dos clientes, terá de passar a orientar o sistema de produção para o cliente. Terá de mudar para uma estratégia de custo e qualidade. Essa mudança envolve não só a qualidade de produto, mas também a qualidade de processo. A efetiva introdução das técnicas para a qualidade de processo (por exemplo do CEP) requer bom conhecimento da tecnologia de produção para identificar as variáveis críticas a serem tratadas. Por outro lado, a verificação dos resultados obtidos com o controle de processo depende de indicadores consistentes e confiáveis de custos, ou seja, exige que a empresa tenha, previamente, real capacidade de entender e administrar custos. Cria-se, assim, ciclo virtuoso, no qual a melhoria da qualidade de processo resulta em redução de custos e melhor conhecimento do processo, o que, por sua vez, permite ampliar o campo de aplicação das técnicas de controle de processo, resultando em redução de custos e maior conhecimento sobre o processo, e assim por diante.

Ao mesmo tempo, a transição de uma estratégia baseada em custos para uma baseada em qualidade e custos deve marcar profunda mudança no sistema

de gestão das empresas. Isto porque o conceito de lucratividade deixa de ser exclusivamente associado a custos, ou seja, quando a competição ocorre a partir de "políticas de diferenciação (qualidade, tempo, personalização) e inovação, (...) a gestão dos lucros (valor menos custos) não pode se reduzir à gestão dos custos (...) É preciso gerir o valor. Este não pode ser definido a não ser pelo mercado e, em última instância, pela avaliação do cliente" (Lorino, 1991).

A mudança da estratégia de custo para a de custo e qualidade é feita se aperfeiçoando o produto da empresa. A indicação para essa ocorrência é dada por um custo de oportunidade: a empresa está produzindo algo que não atende plenamente às necessidades do cliente. A passagem da estratégia de qualidade para a de tempo é motivada pelo aperfeiçoamento do serviço associado ao produto. Da estratégia de tempo para a de flexibilidade, o custo de oportunidade está associado à ampliação da linha de produtos. Finalmente, a criação de mercados é a dimensão que induz a empresa a mudar da estratégia de flexibilidade para a de inovação.

Os dois elementos básicos definidores da estratégia de uma empresa seriam as características do ambiente e o estilo empreendedor.

No estudo de Fleury & Muscat (1992), os dois elementos básicos definidores da estratégia de uma empresa seriam as características do ambiente e o estilo empreendedor. O ambiente é constituído de subsistemas que afetam a empresa e sobre os quais ela pode, quando muito, influenciar. Ao mesmo tempo, a escolha da estratégia competitiva depende, em parte, do estilo empreendedor.

Para poder analisar esses dois aspectos, no caso específico da indústria brasileira, e daí obter inferên-

cias sobre as estratégias competitivas adotadas, apresenta-se a seguir breve histórico da constituição da indústria brasileira.

QUALIDADE E COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA BRASILEIRA

A formação da indústria brasileira

O parque industrial brasileiro foi sendo construído, ao longo deste século, por três tipos de empreendimentos: brasileiros privados, estatais e multinacionais. Esta composição resultou de demandas específicas do processo de desenvolvimento econômico e teve na tecnologia de produção um dos fatores-chave para justificá-la.

As empresas brasileiras privadas dominam os setores considerados tradicionais — têxtil, calçados, alimentos —, os primeiros alvos de uma estratégia de substituição de importações. A implantação dessas indústrias ocorreu antes e durante a Segunda Guerra Mundial.

Os setores produtivos estatais, implantados em sua maior parte do final da década de 40 até meados dos anos 60, dedicam-se à produção de insumos básicos através de processos capital-intensivos, como siderurgia, petróleo, petroquímica, mineração. Entre os motivos que levaram o capital estatal a assumir essa iniciativa estava o desinteresse do capital privado brasileiro por empreendimentos que exigiam altos investimentos e longos períodos para obtenção de retorno financeiro, além da falta de capacitação para gerenciar empreendimentos de grande porte operando com tecnologias avançadas (Erber, 1976).

Por outro lado, esse investimento estatal criou a demanda para a formação das indústrias de bens de capital de base eletro-mecânica, dentro de política de nacionalização de equipamentos e componentes (Fleury, 1985).

A instalação das empresas multinacionais ocorreu em outro momento de inflexão do desenvolvimento industrial do país. No final da década de 50 e início da de 60, o Brasil iniciava a produção local de bens de consumo duráveis em larga escala. A tática foi incentivar a implantação de subsidiárias de empresas multinacionais, simbolizadas pelas grandes montadoras automobilísticas. Esperava-se que as subsidiárias aportassem seus conhecimentos gerenciais e tecnológicos e, à medida que empresas locais as suprissem, houvesse efeito de *technology-pull* beneficiando o parque industrial brasileiro. No início dos anos 70, nova versão dessa tática foi desenvolvida com a instalação da indústria aeronáutica, através de investi-

mento estatal, com interesses militares. Um dos objetivos desse projeto era induzir o desenvolvimento de uma indústria local capacitada em mecânica de precisão.

Finalmente, no final da década de 70, começaram a ser criadas as condições para a formação da indústria brasileira de informática, através de mecanismos de reserva de mercado bastante amplos.

O delineamento do padrão de competição

Os padrões de competição para a indústria brasileira foram sendo formados no tempo. Devido às políticas protecionistas e de subsídios, típicas de período de substituição de importações, e à existência de mercado em expansão e pouco exigente, as empresas operavam em condições extraordinariamente confortáveis: "competir não era uma palavra importante na prática administrativa brasileira". A equação que regia os negócios tinha o formato: **custo + lucro = preço**. Os termos dessa equação, porém, eram fixados de maneira pouco sistemática: a grande maioria das empresas brasileiras não tinha (e talvez ainda não tenha) sistemas confiáveis de informação sobre seus próprios custos (Exame, 4 abr. 1990; Folha de S. Paulo, 31 mar. 1991).

Essa situação decorria de certa acomodação ao contexto de pouca competitividade, às dificuldades de calcular custos em conjuntura altamente inflacionária e ao fato de os ganhos obtidos através de aplicações no mercado financeiro serem muito mais significativos do que os possíveis ganhos resultantes de reduções de custos de produção. A função finanças tem *status* destacado na dinâmica das empresas industriais.

Concomitantemente, o conjunto de políticas industriais e de comércio exterior não estimulava as empresas a buscar a capacitação para a competitividade baseada na manufatura.

Havia, por um lado, alto grau de protecionismo, esquemas de subsídios diretos aos produtores de bens considerados essenciais, esquemas de subsídios indiretos a partir da manipulação das tarifas públicas (eletricidade, combustíveis, aço etc.), além do controle das políticas de salário dos trabalhadores.

Por outro, o governo, durante certos períodos e para certos produtos, tem assumido a função de controlador de preços, além de penalizar as empresas com pesada carga tributária. Na polêmica que hoje se desenrola sobre a redução desta carga, foram contados 57 diferentes tipos de tributos incidentes sobre as empresas, algumas vezes em cascata. Por exemplo, a carga tributária na indústria automobilística representa cerca de 37% do preço de venda (Exame, 21

fev. 1990, p.47). Essa postura do governo muda o foco de atenção das empresas: ao invés de investirem na melhoria dos processos de produção, os esforços são canalizados para o lobby político na busca de redução de impostos.

Em síntese, no plano mais geral, as condições existentes resultavam em situação na qual a competitividade não se baseava na produção, em qualidade ou em produtividade (Fleury, 1980). Na escala de competitividade antes apresentada, a maioria das empresas brasileiras sequer se preocupava com uma análise séria dos custos de produção. A função qualidade, quando existia, era de importância secundária. A questão da formação de capacitação tecnológica local foi praticamente desconsiderada. No Brasil, como em alguns outros lugares, **fabricar era um mal necessário**.

Nesse contexto, as empresas que se voltaram para o mercado externo passaram a visualizar melhor as novas regras da competição, na qual custo e qualidade já eram condições mínimas para competir.

A década de 80 ou a década perdida

O quadro acima delineou-se com nitidez até o final da década de 70 e o início da de 80.

Pode-se dizer que, para a maioria das empresas brasileiras, a década de 80 foi de transição extremamente confusa entre situação de não-competição e situação de início de competição, só efetivamente implantada no começo dos anos 90. Nesse período, exceto nas empresas que partiram decididamente para o mercado externo, as questões de qualidade, produtividade e competitividade podem ser melhor caracterizadas como modismos. Por exemplo, quando a idéia de Qualidade configurou-se como importante, a reação das empresas locais foi formar círculos de controle de qualidade, dentro de formato peculiar, sem maiores alterações nas estratégias ou na organização como um todo. Em 1982 o Brasil era o segundo país no mundo em número de CCQs, depois do Japão. Quando a idéia de *Kanban* aportou no país, algumas empresas detentoras de condições privilegiadas de barganha passaram a exigir de seus fornecedores entregas no momento e na quantidade determinados por elas, para só pagarem após a venda de seus produtos.

Assim, a década de 80 pode ser caracterizada por situação confusa de competitividade: sabia-se que as coisas estavam para mudar, mas isso não ocorreu de fato. A propalada automação de base microeletrônica é exemplo concreto. Novas idéias administrativas foram introduzidas, sem muita análise e sem maiores conseqüências. Qualidade foi uma delas.

A competitividade induzida dos anos 90

A virada dos anos 90 marcou a transição para política industrial que procura incentivar a competitividade. A Política de Industrialização e de Comércio Exterior (Pice) estabeleceu cronograma de redução progressiva das alíquotas de importação, a Política de Competitividade Industrial identificou os setores estrategicamente relevantes, a Política de Defesa do Consumidor foi implantada em seus mecanismos básicos e o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) foi criado para apoiar empresas (individualmente e em grupo). Todos os subsídios diretos foram cancelados. Esse conjunto de políticas, implantado em momento de profunda recessão econômica, consolidou as condições para abrupta e intensa mudança na operação de todas as empresas brasileiras.

A realidade das empresas brasileiras demonstra que conseguir estruturar um processo de mudança em direção a organizações cada vez mais atuantes é mais importante do que ter uma idéia de um possível estágio final.

O primeiro impacto dessa transição para quadro de maior competitividade foi a mudança da equação básica adotada que rege os negócios das empresas. Com os preços fixados pelo mercado internacional, ela passou a ser: **preço - custo = lucro**.

A manufatura passou a ser estratégica, fato nunca antes ocorrido.

Configurou-se, finalmente, a preocupação com custos, anteriormente bastante fraca.

Hopp & Leite, professores de Contabilidade, Finanças e Controle em uma das mais reconhecidas escolas de Administração do país, publicaram em 1990 artigo intitulado **Onde nascem os prejuízos**. Comentaram que "este tema é oportuno na medida que se avizinha um período de grandes ajustamentos na economia brasileira, ditados pelo combate à inflação e pela abertura do mercado brasileiro ao exterior. (...) Esses ajustes farão retornar à ordem do dia o tema **custos** e a atenção dos administradores há que ser deslocada do mercado financeiro para a fábrica, onde, afinal, nascem tanto os lucros quanto os prejuízos. Esses ajusta-

mentos inevitáveis (...) farão ressurgir, na administração, a função controle, algo que quase chegamos a esquecer nos alegres anos 80. A concorrência e o seu produto final, o preço, eram conceitos meramente **teóricos** numa economia que vendia qualquer coisa a qualquer preço e onde a demanda nunca se saturava porque os agentes econômicos estavam convencidos de que era mais lucrativo comprar do que vender; e comprar o quanto antes porque os preços aumentavam em questão de horas. Na realidade dos anos 90, teremos que aprender a arte da concorrência, através da qual é sempre possível oferecer algo ao mercado que seja, simultaneamente, melhor e mais barato”.

Observa-se, então, que a preocupação com custos surge concomitantemente à preocupação com qualidade, pois ambas são preponderantes no mercado mundial.

ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DE ALGUMAS EMPRESAS LÍDERES

Para grande parte das empresas brasileiras, a mudança nas regras de competição tem sido de difícil entendimento e absorção.

Recente pesquisa da Confederação Nacional da Indústria (CNI, 1992), envolvendo 1624 empresas de todo o país, obteve resultados que “demonstram a existência de expressiva heterogeneidade na utilização das principais práticas e técnicas gerenciais, notadamente entre as grandes e as pequenas indústrias e entre os diversos setores industriais. No geral, as respostas apontaram que a gestão pela qualidade e produtividade pode ser classificada como **média** quanto ao nível de utilização das práticas e técnicas gerenciais (...), (mas) um exame mais detalhado das respostas qualifica esta avaliação geral, revelando uma falta de sintonia entre a elevada demonstração de utilização de modernas técnicas e métodos (...) e os resultados apontados no relacionamento das indústrias com seus fornecedores, clientes e recursos humanos”.

O trecho acima ilustra o descolamento entre o discurso modernizante dos dirigentes das empresas e as condições ainda inalteradas em que operam os seus sistemas de produção. No entanto, várias empresas de diferentes setores estão conseguindo se destacar como competitivas, tanto no mercado interno quanto no externo.

Dezoito dessas firmas, líderes em diferentes segmentos industriais, foram por nós estudadas com o objetivo de melhor entender como conduzir o processo de mudança nas empresas brasileiras, assim como gerar subsídios que possam contribuir para repensar e

aperfeiçoar a formulação de políticas voltadas à competição, nos termos em que hoje ela ocorre.

Dessas 18 empresas, 13 são da indústria metal-mecânica, duas de informática/telecomunicações e três de segmentos tradicionais — couro, calçados e mobiliário. Em termos de tamanho, oito são médias e dez grandes, havendo sete subsidiárias e onze nacionais.

As pressões para a mudança em busca de maior competitividade tiveram diferentes origens:

- esforço exportador iniciado nos anos 70 (quatro firmas nacionais);
- exportação dentro da estratégia da matriz (duas subsidiárias);
- pressão de clientes locais — montadoras e estatais (três locais);
- pressão de clientes locais e da matriz (três subsidiárias);
- pressão do mercado interno (duas nacionais e uma subsidiária);
- por escolha própria (três nacionais em setores tradicionais).

Apesar das diferenças de *timing* e de trajetória, as empresas mais avançadas apresentam, hoje, padrão que pode ser sintetizado como descrito a seguir.

- Forte esforço de racionalização, com vistas à redução de custos, buscando processos de focalização e de terceirização. Esse esforço exigiu das empresas investimento para aumentar, ou mesmo recuperar, o conhecimento sobre o processo produtivo (tecnologia de processo), a partir do qual foram tomadas as decisões de racionalização. Neste ponto as empresas já tecnologicamente capacitadas tiveram menores dificuldades. Ao mesmo tempo, os critérios para tomada de decisão eram baseados em custos. Assim, apenas as empresas possuidoras de sistemas confiáveis de indicadores de custos puderam tomar decisões de maneira objetiva. A terceirização manifestou-se em diferentes estágios. Inicialmente foram transferidos para fornecedores externos aqueles serviços gerais (restaurantes, vigilância, entre outros) que não faziam realmente parte do **negócio** das empresas (terceirização periférica). Então, as empresas definiram em que mercados e com que produtos competiriam (focalização), abandonando os outros, para os quais não se julgavam competitivas. Identificaram os processos industriais nos quais eram fortes, descontinuando os demais que passaram a ser subcontratados (terceirização avançada). O objetivo primeiro é a racionalização de custos, vindo em seguida a criação de uma rede de fornecedores.

- Introdução das novas técnicas — *Just-in-Time*, Qualidade, TPM. A escolha da primeira técnica a introduzir está primordialmente associada à estratégia de manufatura da empresa. No entanto, no decorrer do tempo acabam por introduzir essas três técnicas, por apresentarem características complementares e sinérgicas, tendo como metas: zero estoques, zero defeitos e zero paradas de máquinas.
- Redefinição do processo de trabalho. O novo processo de trabalho busca envolvimento e qualificação da mão-de-obra. As políticas de estabilização podem ser justificadas por: custo (as empresas estão descobrindo ser maior o custo de demitir e contratar, do que o de manter o empregado) e valor que um operário estável e envolvido pode gerar (aplicação de conhecimento tácito, participação nas decisões da gestão da produção, entre outros). As políticas de treinamento estão voltadas à preparação dos operários para a aplicação das novas técnicas, assim como para torná-los polivalentes. Neste processo, as empresas têm clara avaliação de custos/benefícios. Os investimentos em treinamento para a polivalência são limitados àquela porcentagem de trabalhadores que efetivamente vai executar diferentes funções. Os investimentos em treinamento para as novas técnicas são monitorados através da evolução dos indicadores de Q&P. Finalmente, as políticas de participação, através de diferentes mecanismos, procuram induzir o envolvimento que resulta na efetiva contribuição dos operários à consecução das metas estabelecidas.
- Reestruturação organizacional da empresa como um todo. Enxugamento (*downsizing*) e descentralização são palavras de ordem. A descentralização consubstancia-se em unidades autônomas, minifábricas, células, grupos etc. que assumem autonomia responsável.

Embora seja essa a tendência geral, o estágio atual das empresas não é homogêneo. As empresas mais avançadas já capacitaram-se na estratégia de custo e qualidade e hoje estão trabalhando com a dimensão tempo. Por exemplo, uma das subsidiárias tem o sistema de gestão de custos implantado desde o início da década de 70, introduziu as técnicas de qualidade na segunda metade dos anos 80 e, atualmente, trabalha com a estratégia de tempo. Os esforços nessa direção resultaram na redução do tempo de montagem do produto (*throughput time*) de 33 para quatro dias, sem prejudicar os padrões de custo e qualidade. Agora a empresa está se organizando para reduzir o tempo

de entrega do produto (*lead time*) de onze para cinco meses.

Ponto importante a ser destacado é as empresas subsidiárias terem uma vantagem evidente: foram obrigadas, há muito tempo, a implantar sistemas de custos em moeda forte, para que fosse possível a comparação dos desempenhos das várias plantas da empresa transnacional. Isto forneceu a base para a montagem da estratégia de competição baseada em manufatura.

Já as empresas brasileiras, mesmo algumas das mais avançadas, têm problemas com a gestão dos custos. São competitivas no mercado internacional em termos de qualidade de produto, mas não quanto ao

Algumas empresas francesas, especialmente as grandes, já assumiram posição ativa com relação à busca de seus modelos próprios para a organização de seus sistemas produtivos.

preço. Durante certo tempo a competitividade no mercado externo foi viabilizada pelas margens de lucro realizadas no mercado interno: os preços dos produtos exportados eram artificialmente baixos. Com a abertura das importações, os preços no mercado interno estão sendo equiparados aos do externo e algumas das empresas encontram-se em dificuldades financeiras. Estão sendo obrigadas a **andar para trás**, para ganhar controle sobre seus custos e, então, repensar seus programas de Qualidade e Produtividade.

Em pesquisa realizada pela Secretaria de Assuntos Estratégicos (1992) junto a empresas de diferentes setores produtivos, 45% das respondentes concordaram com a afirmação de que no passado recente houve melhorias significativas na qualidade dos produtos/serviços adquiridos, mas apenas 20% consideraram ter havido redução de preços. Estes dados reforçam o argumento de que na maioria das empresas ainda são feitos esforços para a qualidade em detrimento dos custos, não resultando, necessariamente, em posição de maior competitividade.

BREVE ANÁLISE COMPARATIVA: ALGUNS CASOS DE EMPRESAS LÍDERES NA INDÚSTRIA FRANCESA

Para melhor posicionamento das empresas brasileiras é importante buscar análise comparativa que focalize empresas de outros países, especialmente os mais avançados. Essas empresas, mesmo operando sob diferentes condições competitivas, em geral mais severas do que as do Brasil, também estão envidando grandes esforços para elaborar novos padrões de organização.

A questão a considerar é: o que aconteceu e está acontecendo nas empresas líderes desses países sob o ponto de vista da qualidade, da produtividade e da competitividade?

Um dos pontos importantes a destacar se relaciona ao quadro de conceitos elaborado no início deste trabalho. Assim, consideradas as dimensões de uma estratégia de manufatura — custo, qualidade, tempo, flexibilidade e originalidade —, tal como ilustrado por Hayes & Wheelwright (1984), cada empresa dava destaque especial a uma delas, não considerando, necessariamente, as interdependências, assim como não explorando a sinergia existente quando consideradas as cinco dimensões em conjunto. Um dos motivos do extraordinário sucesso da indústria japonesa foi exatamente o fato dela considerar essa interdependência e essa sinergia.

Na busca de modelos para o reposicionamento da indústria em face dessa mudança nos padrões de competição, a indústria norte-americana tem dado muita ênfase à chamada *lean production* (Womack, Jones & Roos, 1990). A análise nessa linha parece-nos, porém, por demais normativa e estática. A realidade das empresas brasileiras demonstra que conseguir estruturar um processo de mudança em direção a organizações cada vez mais atuantes é mais importante do que ter uma idéia de um possível estágio final (uma nova *best practice*). Concomitantemente, a organização deve ser evolutiva, como observa-se no caso das empresas japonesas.

Por outro lado, há teóricos e *practitioners* que partem do ponto de vista de o processo de mudança ser muito mais dinâmico e complexo e estar exigindo a elaboração de novos princípios, conceitos e métodos, envolvendo processos de experimentação técnico e social, no contexto dos sistemas produtivos em geral. Neste âmbito, o trabalho em desenvolvimento no Latts/Certes, especialmente por Pierre Veltz e Philippe Zarifian, parece-nos de grande relevância. Ao mesmo tempo, observa-se em algumas empresas francesas a disposição de romper decididamente com os

padrões tradicionais de organização e, a partir de postura de pesquisa-ação, desenvolver novas práticas e novos conceitos.

É importante registrar a posição de Veltz & Zarifian (1993) quanto à idéia de **um** novo modelo de organização: “A tese da mudança estrutural e profunda não comporta a idéia de que da crise do modelo antigo emergirá **um** novo modelo, homogêneo e unificado. Aquilo que nos parece melhor caracterizar a situação atual é a diversidade de experimentações, nas quais as empresas estão engajadas, assim como a variedade de trajetórias nos diferentes segmentos e países. A nós parece mais provável que a indústria não reencontrará formas de organização tão homogêneas quanto no passado, o que resultará em grande diversificação”.

O desafio colocado para as empresas se relaciona ao fato de que, na França, “o ambiente competitivo é, cada vez mais, marcado por três modos de competição que certamente não são de todo novos, mas cuja importância cresceu muito em anos recentes, e que são mais especificamente: a competição pela diversificação, a competição pelo tempo e a competição pela inovação” (Veltz & Zarifian, 1992). Em outras palavras, trata-se dos três tipos mais avançados de estratégia competitiva baseada na manufatura, como foi visto.

Assim, algumas empresas francesas, especialmente as grandes, já assumiram posição ativa com relação à busca de seus modelos próprios para a organização de seus sistemas produtivos. Assumindo a posição de que a maneira de organizar não é mais uma receita exogenamente definida e o projeto, a implantação e a operação dos processos organizacionais não são apenas complexos, mas principalmente estratégicos, tais empresas criaram uma nova função em nível de Diretoria, denominada **da formação e do desenvolvimento das organizações**. Diferentemente da função recursos humanos, que permanece com os encargos de natureza operacional, essa nova função trabalha em perspectiva de médio e longo prazos com o objetivo de elaborar soluções organizacionais adequadas aos diferentes processos e locais de produção, assim como de preparar os recursos humanos para a operação eficiente da fábrica. As contribuições de Veltz & Zarifian (1992) decorreram, em parte, de processos de experimentação conduzidos através dessas empresas. Os autores admitiram que a tática acima descrita não está, necessariamente, aceita ou difundida na indústria francesa.

Observa-se, nas empresas mais avançadas, processos amplos de experimentação controlada (*pilotage*) que buscam modificar as **culturas das empresas**

(em termos de hábitos, valores, orientações, entre outros aspectos) e se apoiam em certos conceitos e metodologias. As ações estão, em geral, voltadas para três áreas:

- modo de administrar;
- sistema de gestão de recursos humanos;
- sistema de gestão econômico-financeira.

Sabe-se que as mudanças nas diferentes áreas são interdependentes, devendo ser implantadas e monitoradas simultaneamente, e que os critérios de decisão e avaliação estão associados às estratégias e às metas da empresa.

O fulcro do processo de mudança é a organização do trabalho na produção. Zarifian (1992) cunhou o termo **organização qualificante** para designar a abordagem que transcende os limites do treinamento objetivado e procura "incentivar o aprendizado, o desenvolvimento das capacitações". Para o autor, não basta uma empresa "empregar pessoas de bom nível de qualificação profissional e reconhecer a responsabilidade e a autonomia para que seja, *ipso facto*, qualificante".

Em um plano ideal, uma organização qualificante segue quatro princípios:

- é aquela que assume preocupação prioritária com os eventos não-previstos. O ponto é abordar de maneira sistemática os eventos (panes, problemas de qualidade, entre outros) como base de aprendizagem e de aperfeiçoamento do sistema de produção;
- pressupõe reestruturação das atividades a partir dos requisitos de comunicação. A questão não é mais a necessidade de comunicação entre as atividades, mas que a comunicação passa a ser parte integrante da atividade. A linguagem e a homogeneização de conceitos passam a ser pré-requisitos para essa comunicação;
- permite a cada um de seus membros reelaborar os objetivos de sua atividade profissional. Nos processos de tomar decisões e de levar a cabo os planos de ação aprende-se mais e, acima de tudo, amplia-se a própria capacidade de aprendizagem;
- é aquela que permite a cada indivíduo repensar o seu futuro profissional.

À guisa de exemplo, uma grande empresa metal-mecânica francesa, em busca da organização qualificante, está trabalhando a partir de "uma visão global do *métier*, pensando na evolução das pessoas de acordo com sua vocação". Em nível da produção está ocorrendo processo de reorganização do trabalho e, para tanto, ficou estabelecido que os ope-

rários deveriam estar capacitados em seis áreas de competência:

- operar e controlar;
- instalar e regular;
- agir frente aos incidentes e eventos inesperados;
- garantir a manutenção;
- comunicar e desenvolver o espírito de equipe;
- acompanhar as metas e a gestão.

No concernente à Gestão por Projetos, observa-se enorme esforço em algumas empresas para quebrar o **padrão burocrático mecanicista** e reorganizar as pessoas em termos de funções e atividades estruturadas em projetos, com metas, prazos e custos estabelecidos. Há intenção de se (re)pensar, simultaneamente, o produto, o processo e a organização do trabalho. Um dos detalhes interessantes observados nas empresas francesas foi a existência, nas equipes, de engenheiros sócio-técnicos.

**Visão de longo prazo, com consistência,
como foram os casos de Japão e Coréia,
é absolutamente fundamental se o objetivo for
criar um parque industrial realmente competitivo.**

A integração e a consistência entre o trabalho assim organizado e o sistema de gestão da empresa são realizadas através da chamada Gestão por Atividades. A palavra Atividade tem, neste contexto, dois sentidos: econômico e profissional. Este último foi o sentido utilizado quando se abordou a organização qualificante: o conjunto de atividades desenvolvidas pelas pessoas é qualificante. O sentido econômico prende-se às novas metodologias de previsão e controle de custos, que utilizam os conceitos de *Activity Based Costing* (ABC).

Em síntese, ao procurar respostas para a questão: "Em direção a novos modelos de organização?", o primeiro ponto destacado por Veltz & Zarifian (1993) foi: "Em nossa percepção, modelo não significa uma espécie de *prêt-à-porter*, no sentido que se usa comumente para **os modelos de administração** ou **o modelo japonês**. Nós utilizamos o termo **modelo** dentro de uma abordagem mais ampla, mais próxima do conceito de paradigma, como o faz Kuhn em sua teoria da Ciência. Um modelo é, certamente, produzido e reproduzido pelos atores sociais, mas é também aquilo que se impõe aos atores como quadro a partir do qual se define e se avalia a racionalidade dos cursos

de ação". Este posicionamento é absolutamente fundamental, pois o que está em jogo é uma reconceitualização da lógica dos sistemas de produção e não a substituição de antigos métodos e técnicas por novos.

Quando comparamos as empresas brasileiras às francesas, observamos que os quadros apresentam alguns pontos comuns, especialmente com relação a certa perplexidade com a rapidez de mudança dos padrões de competição e a canalização de grande esforço na busca de novas formas de organizar, com profundas reformulações nas antigas estruturas e processos administrativos. Não obstante, o patamar do qual partem e a velocidade com a qual buscam essas novas formas talvez sejam superiores para o caso francês.

Se avaliarmos o estágio de aplicação dos princípios e métodos antes citados, teremos o seguinte quadro:

- se no caso francês já existem certa conscientização e início de implantação de organizações qualificantes, no brasileiro o padrão de organização do trabalho é, na melhor das hipóteses, **qualificado**, mesmo nas empresas líderes: "A gestação de uma organização qualificante implica em mudanças culturais significativas, para que novos valores sejam realmente incorporados à prática organizacional, tais como: transparência nos objetivos e estratégias organizacionais, co-responsabilidade por estes objetivos e estratégias, aprendizagem continuada, que não fazem parte da cultura empresarial brasileira; a sua implementação esbarra sempre com fortes resistências" (Fleury, M.T., 1993);
- na França já existem processos de experimentação com Gestão por Projetos, o que se nos afigura menos viável no caso das empresas brasileiras, devido a nível relativamente menor de capacitação tecnológica e baixa orientação para inovações;
- finalmente, no caso brasileiro os sistemas de gestão econômico-financeira ainda são deficientes. Nas empresas em que se observa a introdução de esquemas do tipo ABC, ela tem sido feita sem considerar os outros sentidos de **atividade** (em termos de trabalho e de projeto), reduzindo o seu potencial de mudanças.

Em síntese, para as empresas francesas as dificuldades maiores parecem estar associadas às mudanças requeridas com relação ao **antigo modelo de gestão**, consolidado em hábitos, tradições e práticas empresariais, inadequados aos padrões competitivos atuais. No caso brasileiro, a esses problemas devem ser adicionadas as deficiências de formação, incluindo-se desde a questão da educação formal até a das capacitações gerencial e tecnológica.

ALGUMAS CONCLUSÕES

Uma primeira observação diz respeito à tipologia de Estratégias de Manufatura apresentada no início deste trabalho. Ela revelou-se bastante adequada para situarmos os estágios de competitividade de diferentes empresas e indústrias, assim como permitiu identificar e avaliar a propriedade de ações, corretivas ou estratégicas. Fica evidenciada, a partir da utilização dessa tipologia, a precipitação de empresas brasileiras ao se lançarem em busca de qualidade sem o adequado sistema de gestão. Ficam também explicados o estágio do qual partem as empresas francesas na busca de competitividade e as razões que justificam a adoção de novos princípios e métodos de gestão.

Ao mesmo tempo, toma-se importante repensar a posição da manufatura na estratégia das empresas. O ponto a destacar é não ser suficiente colocar luz apenas na manufatura. Deve-se, também, reconhecer ser essa uma função que requer operação inteligente, assim como as demais funções organizacionais, todas elas integradas em termos de estratégia de competição da empresa. Os princípios de organização propostos por Veltz e Zarifian, mencionados anteriormente, parecem ter como foco a recuperação das capacidades de inteligência presentes na função manufatura. Contudo, não pode deixar de ser registrada a necessidade de integração da manufatura com marketing, finanças, dentro de concepção dita sistêmica, não tratada neste texto.

Do ponto de vista concreto das empresas, duas conclusões emergem com destaque. A primeira é a necessidade das empresas passarem a trabalhar com conceitos de custo e de valor em seus processos decisórios. A segunda é a absoluta necessidade das empresas enxergarem a transição em direção a novos patamares de competitividade, a partir da busca de novos modelos organizacionais e da formação de recursos humanos.

Finalmente, no plano macro, a questão que se coloca é repensar o processo de formulação e as metas das políticas econômicas e industriais. Fica evidente, especificamente no caso brasileiro, que diretrizes estratégicas das empresas foram fortemente influenciadas pelo contexto competitivo criado a partir do início deste século e abruptamente modificado no começo dos anos 90, após mais de uma década de hesitações. Este contexto é altamente prejudicial à criação de estratégias competitivas fundamentadas e permanentes. Visão de longo prazo, com consistência, como foram os casos de Japão e Coréia, é absolutamente fundamental se o objetivo for criar um parque industrial realmente competitivo. ♦

RESUMO

No cenário competitivo atual, o sucesso exige a consideração da manufatura como função de caráter estratégico. Afinal, Qualidade e Produtividade conseguem-se no processo produtivo. Esta é uma das lições ensinadas pelos países orientais, especialmente o Japão e a Coréia. Procura-se analisar, neste artigo, por que no processo de industrialização brasileiro a manufatura raramente foi considerada estratégica. Este traço tem acarretado grandes dificuldades para uma transição massiva para estágios de maior competitividade. Comparação entre as trajetórias de empresas líderes de diferentes setores industriais e com as atuais estratégias de empresas francesas, mais próximas das brasileiras em termos de contexto sócio-institucional, permite-nos identificar os desafios futuros das empresas brasileiras em sua trajetória competitiva.

Palavras-chave: qualidade e produtividade, estratégia competitiva, estratégia de manufatura, industrialização brasileira, gestão de produção

ABSTRACT

The new competition requires that the manufacturing function be considered in its strategic characteristics. After all, Quality and Productivity are achieved through the production process. This is one of the lessons that are being taught by the oriental countries, especially Japan and Korea. In this article, we analyse the reasons why, in the Brazilian industrialization process, manufacturing was very seldom considered as strategic. This justifies, in part, the current difficulties for the transition to the new competitive patterns of organization. A comparison between the trajectories of leading Brazilian firms with the current strategies of French enterprises, which operate on a socio-economic environment that is closer to the Brazilian, brings forth the identification of the challenges that will have to be undertaken by the Brazilian industry to improve its competitive position.

Uniterms: quality and productivity, competitive strategy, manufacturing strategy, Brazilian industrialization, production management

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEST, Michael. *The new competition*. Cambridge, Polity Press, 1990.
- BOLWIJN, P.T. & KUMPE, T. Manufacturing in the 1990s productivity, flexibility and innovation. *Long Range Planning*, v.23, n.4, p.44-57, 1990.
- COLE, Robert. *Strategies for learning*. California, University of California Press, 1989.
- ERBER, Fabio. A empresa estatal e a escolha de tecnologias. *Ciência e Cultura*, São Paulo, SBPC, v.26, n.12, 1976.
- FLEURY, Afonso. Produtividade e organização do trabalho na indústria. *Revista de Administração de Empresas*, FGV, Rio de Janeiro, v.20, n.3, p.19-28, jul./set. 1980.
- _____. *The technological behaviour of state owned enterprises in Brazil*. Geneve, ILO/WEP, 1985. [Working paper n.140]
- FLEURY, Afonso & MUSCAT, A.R. *Sistemas de indicadores de qualidade e produtividade na indústria brasileira*. São Paulo, Fundação Vanzolini, 1992.
- FLEURY, Maria Tereza. Cultura da qualidade e mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, FGV, São Paulo, v.33, n.2, p.26-34, mar./abr. 1993.
- HAYES, Robert & WHEELWRIGHT, S. *Dynamic manufacturing: regaining our competitive edge*. New York, John Wiley, 1984.
- LORINO, Philippe. *Le controle de gestion strategique*. Paris, Dunod, 1991.
- PETERS, Thomas & WATERMAN, R. *In search of excellence*. New York, Harper and Row, 1982.
- SKINNER, Wickham. *Manufacturing strategy*. New York, John Wiley, 1975.
- VELTZ, Pierre & ZARIFIAN, Philippe. Modèle systemique et flexibilité. In: TERSSAC, G. de & DUBOIS, P. (eds.). *Les nouvelles rationalisations de la production*. Toulouse, Cèpaduès-Éditions, 1992.
- _____. Vers de nouveaux modèles d'organisation? *Sociologie du Travail*, Jan. 1993.
- WATANABE, Susumu. The Japanese quality control circle: why it works. *International Labour Review*, v.130, n.1, 1991.
- WOMACK, James; JONES, D.; ROOS, D. *The machine that changed the world*. New York, Harper Perennial, 1990.
- ZARIFIAN, Philippe. Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante. *Education Permanente*, n.112, Oct. 1992.