

Vantagens Competitivas a partir do Gerenciamento da Cadeia Produtiva: Um Estudo de Caso de Distribuidor de Aço Inoxidável

Autoria: Abrahão Oigman, Carlos Alberto Nunes Cosenza, Leticia Moreira Casotti

Resumo

O presente Estudo visa investigar como uma empresa distribuidora de aço inoxidável, atuando em um mercado de *commodity*, estabelece o gerenciamento da cadeia produtiva como estratégia de atuação, visando à criação de vantagens competitivas sustentáveis.

Apresenta-se uma breve visão conceitual sobre nova forma de organizar a produção, em um quadro histórico e econômico mundial de mudanças, mencionando-se a representação da cadeia produtiva e o seu gerenciamento. A metodologia utilizada foi um Estudo de Caso exploratório, em uma perspectiva que visa à ampliação do nicho de mercado da empresa através do conhecimento e do aprofundamento de sua cadeia produtiva, como meio de auferir vantagens competitivas sustentáveis, aumentando a competitividade ante a concorrência.

Conhecer a Cadeia Produtiva é investigar quem é o consumidor final, quais as suas necessidades e quais os valores que atribui ao produto em pauta. Esse conhecimento ganha relevância na medida em que as empresas pertencentes à cadeia produtiva aperfeiçoam a integração dos relacionamentos e dos processos empresariais ao longo dos níveis componentes, que é objeto do gerenciamento.

Introdução

O ambiente em que as empresas atuam no Pós- 2ª Grande Guerra sofre significativas alterações decorrentes de mudanças na economia e nas políticas internacionais e internas em muitos países, que culminam com a assinatura do Tratado de Marraqueche, que cria a Organização Mundial do Comércio – OMC, em 1994.

Entre os fatores decorrentes dessas alterações na ordem internacional pode-se mencionar: desregulamentação dos mercados, com forte redução do papel do Estado; políticas governamentais fiscais e monetárias flutuantes, baseadas no curto prazo; estruturas sindicais menos rígidas; aumento dos blocos comerciais – União Européia, ALCA e um forte papel dos Tigres Asiáticos, com a transferência da fabricação para áreas com custos de mão-de-obra mais baixa; expansão e sofisticação dos serviços industriais e organizações estruturadas de forma mais enxuta.

A aceleração nas taxas de mudanças na vida empresarial compreende a combinação de elementos singulares: complexidade, ambigüidade, incerteza, paradoxo, descontinuidade e intensidade competitiva (Gattorna e Walters, 1996).

Nesse mesmo tempo, práticas produtivas inovadoras adotadas pelas empresas japonesas, envolvendo “métodos de economia do tempo e de materiais como o *just-in-time*, o *kanban*, e a redução de lotes; métodos de organização do processo de trabalho como celulização, grupos semi-autônomos ou círculos de controle da qualidade; e métodos de gestão da qualidade”

(Ferraz e Hagenauer, 1997), tiveram como consequência o aumento da produtividade e da competitividade dessas empresas, permitindo que tomassem parcelas consideráveis do mercado norte-americano, em particular, da indústria automobilística.

A reação das empresas norte-americanas à competição a nível global, embora tardia, ensejou pressões para torná-las “mais enxutas” e eficientes. As empresas terceirizaram as atividades não-essenciais, procurando concentrar-se nas “competências essenciais” (*core competencies*, segundo Hamel e Prahalad, 1995).

A consequência para as empresas nacionais, mesmo para aquelas julgadas sólidas de acordo com padrões internacionais, levou a que se readaptassem a custos significativos, muitas atravessaram dificuldades e outras não conseguiram sobreviver ou manter o controle acionário, fechando as portas ou sendo adquiridas por empresas transnacionais.

A instabilidade gerada nas empresas por essas intensas movimentações tem provocado o aparecimento de novas teorias de organização industrial, visando a obtenção de vantagens competitivas que se pretendem mais efetivas, e quiçá permanentes, do que aquelas vigentes.

Novas práticas organizacionais da produção são apresentadas aos executivos das empresas, algumas rotuladas como a “solução definitiva”, muitas vezes não passando de modismos. Dentre os muitos livros publicados, destaca-se *Reengenharia – Revolucionando a Empresa*, que vendeu quase dois milhões de cópias... “desovou especialistas consultores, infundáveis conferências, dúzias de videoteipes tipo “faça você mesmo” e incontáveis cursos nas escolas de negócios”. No entanto, após alguns anos, ocorre uma severa “crítica à reengenharia por conta da “anorexia corporativa” e da redução de empregados (*dumbsizing*, no original), pregando-se, de novo, as virtudes do ‘crescimento’, da ‘confiança’ e da ‘lealdade’” (Micklethwait e Wooldridge, 1998).

Uma dessas novas contribuições considera que a concorrência, em muitos setores industriais, não está mais ocorrendo entre as empresas diretamente envolvidas em um determinado mercado, porém se sucedendo entre cadeias produtivas, cada uma delas apresentando características de formação e de organização próprias. Não basta um fabricante adotar as melhores práticas fabris e gerenciais, se seus fornecedores forem caros e/ou seus canais de distribuição forem ineficientes no atendimento às necessidades e às expectativas dos clientes (Christopher, 1997; Stock e Karda, 1998; Vickery, Calantone e Drödge, 1999).

O presente Trabalho considera a aplicação do conceito de gerenciamento da cadeia produtiva, empregando a técnica do Estudo de Caso como meio factual de avaliação.

Referencial Teórico

O conceito de Gerenciamento da Cadeia Produtiva é bastante recente na literatura, aparecendo nas revistas de logística a partir da década de 1980 (Skjoett-Larsen, 1999). A implementação de novos conceitos como *JIT (Just in Time)*, Controle Total de Qualidade (*Total Quality Management*), Reengenharia de Processo e outros programas voltados para área fabril, durante as décadas de 80 e 90, do século passado, aceleraram o conceito da visão integrada da cadeia produtiva, desde a ponta dos insumos necessários à produção até o consumo final.

O Gerenciamento da Cadeia Produtiva embute a idéia de aperfeiçoamento e integração dos processos empresariais, intra e interempresas, mediante o inter-relacionamento entre os participantes, como exemplo alianças estratégicas e parcerias, tornando os elos da cadeia efetivamente concatenados e atuantes.

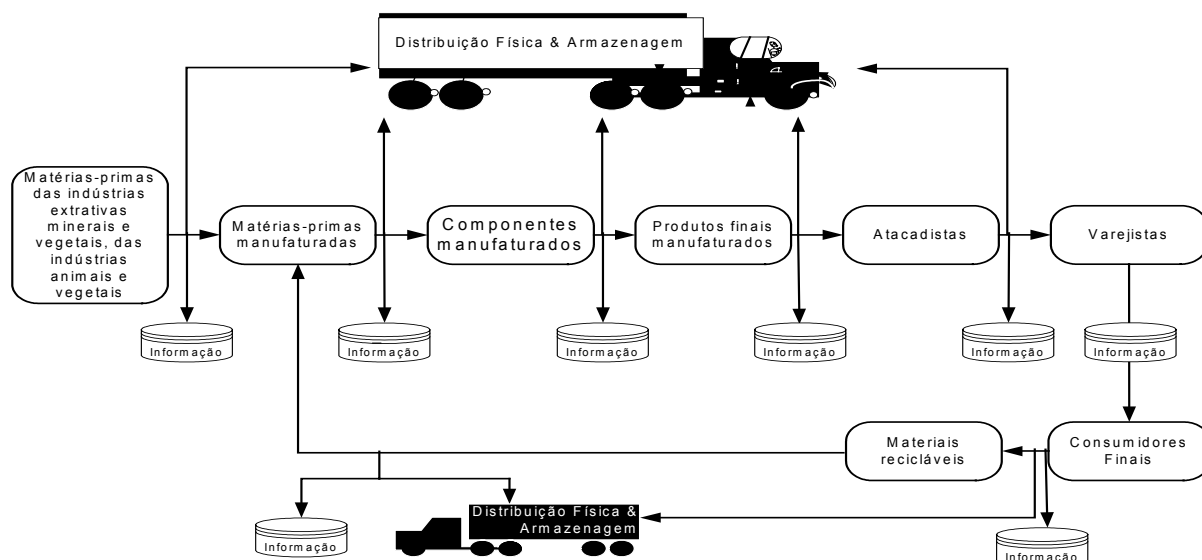


Figura 1 - O fluxo físico ao longo da cadeia produtiva (adaptado de New e Payne, 1995)

A cadeia produtiva evoca a imagem da empresa verticalmente integrada, pois corresponde a um conjunto de etapas sequenciais – elos ou níveis –, por onde os insumos percorrem um caminho de transformação, incorporação e montagem, sendo cada uma dessas etapas - representadas por uma ou mais empresas independentes, ou não -, permeadas pela existência de centros de armazenagem e distribuição e de circulação de informações. O esquema apresentado na Figura 1 mostra os fluxos de uma cadeia produtiva genérica.

A “cadeia produtiva representa uma rede de organizações, através de ligações nos dois sentidos, dos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços, que são colocados nas mãos do consumidor final”. “O gerenciamento logístico está primeiramente preocupado com a otimização de fluxos dentro da organização, enquanto que o gerenciamento da cadeia produtiva reconhece que a integração interna por si só não é suficiente” (Christopher, 1997).

Uma forma de relacionamento de particular interesse são os relacionamentos diádicos, que podem assumir dois formatos (ver Figura 2). No relacionamento do tipo “Gravata Borboleta” as informações são transmitidas através de dois filtros, que são as áreas de vendas e compras das empresas. Esta é a forma mais comum de relacionamento entre as empresas, em termos de comunicação e integração (Cooper *et al*, 1997).

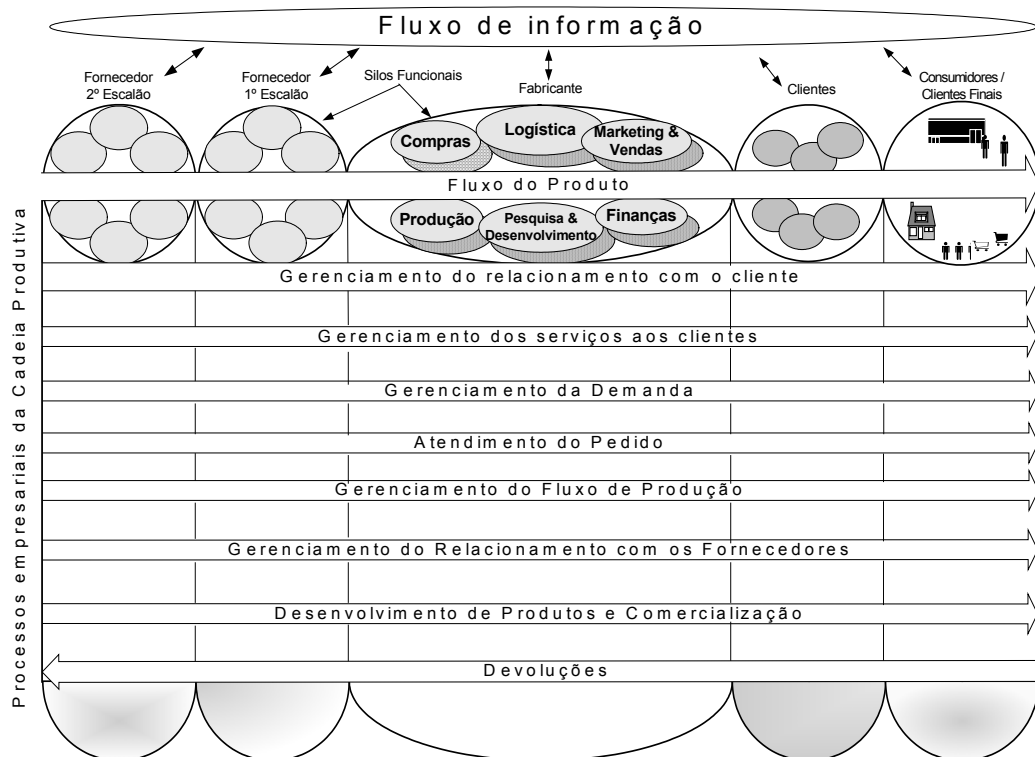
O relacionamento denominado “Diamante” resulta da rotação dos dois triângulos até que seus lados se tornem paralelos. Em termos funcionais faz supor o envolvimento de todas as áreas de ambas empresas, não apenas vendas e compras. Este é o relacionamento desejável na visão integrada da cadeia produtiva.



Fonte: Cooper *et al* (1997)

Figura 2 - Perspectivas de Relacionamentos Diádicos

“O entendimento ampliado do conceito de Gerenciamento da Cadeia Produtiva considera a estrutura em rede da cadeia produtiva, os fluxos - de informação e dos produtos - e os principais processos empresariais penetrando nos silos funcionais que atravessam a empresa-foco e os vários silos das demais empresas ao longo da cadeia produtiva”, como ilustra a Figura 3 (Lambert, Cooper e Pagh, 1998).



Fonte: Lambert, Cooper e Pagh, 1998.

Figura 3 - Gerenciamento da Cadeia Produtiva: Integrando e Gerenciando os Processos Empresariais

Assim, os processos empresariais de uma determinada organização se tornam parte dos processos empresariais da cadeia produtiva, e se relacionam - dentro e entre - as fronteiras das empresas.

O gerenciamento da cadeia produtiva visa alcançar quatro objetivos: 1º - Redução das perdas; 2º - Redução do ciclo de tempo; 3º - Flexibilidade de ação; e 4º - Redução do custo unitário (Brewer e Speh, 2000).

Os professores Bernard J.LaLonde e Douglas M.Lambert vêm desenvolvendo, com uma equipe de professores da Universidade de Ohio, um modelo quanto ao gerenciamento da cadeia produtiva, que repousa em três elementos-chave da cadeia produtiva: a estrutura em rede, os componentes gerenciais e os processos empresariais □□(os artigos mencionados a seguir ilustram a evolução do pensamento e da concepção teórica dos professores da Universidade de Ohio: Cooper e Ellram, 1993; Hewitt, 1994; LaLonde e Masters, 1994; Lambert, Emmelhainz e Gardner,1996; Cooper, Lambert e Pagh, 1997; Lambert, Cooper e Pagh, 1998; Lambert e Pohlen, 2001; Croxton *et al*,001).

Um aspecto a discutir é a questão da governança na cadeia produtiva. É possível estabelecer o gerenciamento da cadeia produtiva sem que haja uma estrutura de poder coagindo a sua implantação? Os exemplos disponíveis na literatura, como a indústria montadora de automóveis, a indústria de componentes eletrônicos ou de montadores de computadores, abordam, em geral, situações onde a empresa líder tem força suficiente para fazer com que os parceiros participem da adoção de relacionamentos pré-determinados e se sujeitem à coerção de normas e padrões pré-estabelecidos, ao invés de manter relações que tragam resultados positivos para ambas as partes (Maloni e Benton, 2000).

Breve Panorama do Mercado do Aço Inoxidável no Brasil

O consumo anual per capita de aço inox é muito incipiente quando se compara com outros países, situando-se na faixa de 1,0 a 1,4 kg/habitante/ano. O Japão e os países produtores europeus apresentam um consumo médio de 13,1 kg, com destaque para a Itália, com 24 kg por habitante/ano, enquanto que a média de consumo per capita no Canadá e nos Estados Unidos situa-se em 8,3 kg (INCO, 2000).

Essas informações indicam o potencial do mercado nacional para o aço inox, que para se expandir depende de competitividade frente às matérias-primas sucedâneas. De um modo geral, o inox é relativamente mais caro do que as matérias-primas substitutas, porém, quando se considera o ciclo de vida útil do produto, torna-se extremamente competitivo.

A Cadeia Produtiva do Aço Plano Inoxidável possui uma ampla variedade de usos finais, cada qual formando a sua própria subcadeia produtiva, estando a sua governança – a planta siderúrgica - distante do usuário final e limitada aos níveis inferiores imediatos – a Rede de Distribuição e os clientes diretos.

Em muitos casos, o aço inox é parte componente de uma indústria que produz peças para uma outra indústria, que, por seu turno, é voltada para a fabricação de bens de capital ou de bens de consumo; já em outras situações, o inox é a matéria-prima mais importante na fabricação do produto final, como na indústria da cutelaria ou na de baixelas, mas de modo

geral possui poucas aplicações de uso direto, na qual seja utilizado como produto final, como é o caso do uso arquitetural do inox em fachadas de edificações.

Existe apenas um fabricante nacional de aço plano inoxidável no Brasil: a Acesita S/A, daqui em diante denominada de *Usina*. Até meados da última década do século passado, quando o mercado interno estava protegido por barreiras alfandegárias, o atendimento ao mercado era função da evolução da capacidade instalada da *Usina*. Em 2000, a *Usina* adquiriu a maior empresa distribuidora de aço inoxidável da América Latina, a Amorim Comercial S/A (hoje Acesita Serviços, Participações, Comércio e Indústria Ltda, mantendo o nome fantasia de *Amorim*), visando obter melhor conhecimento da distribuição, da cadeia produtiva e do mercado doméstico.

O diagrama da Figura 4 representa um esquema simplificado da Cadeia Produtiva do Inox no Brasil. A maioria das empresas pertencentes à Rede de Distribuição atua nesse mercado há três, quatro ou mais décadas e são “dedicadas”, ou seja, somente comercializam aço inoxidável [1]. A Rede era, inicialmente, somente um canal de distribuição de produtos importados. Sua importância cresce à medida que a Usina começa a produzir inox, em 1977, fortalecendo o mercado interno pelo desenvolvimento de novos usos e o conseqüente aumento do consumo. A transformação desses distribuidores em centros de serviço tem pouco mais do que dez anos. As empresas distribuidoras vendem um “produto homogêneo” – aço inox plano, tubos e barras –, sendo as importações pouco relevantes, correspondendo a alguns tipos de aço inox não produzidos no país.

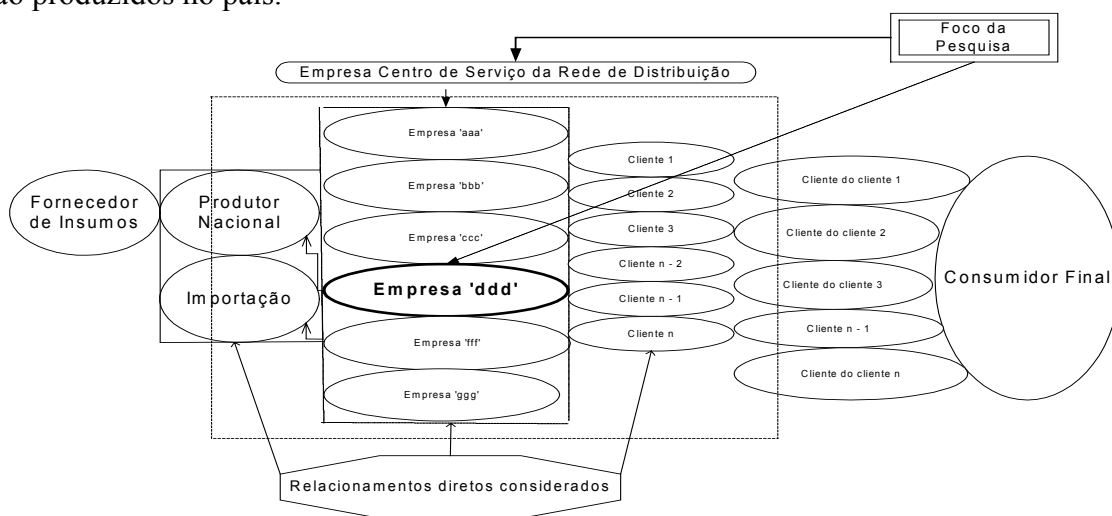


Figura 4 - O Posicionamento da Empresa-foco no Estudo de Caso

Os grandes consumidores de inox fazem compras mensais programadas, diretamente da *Usina*, podendo alternativamente importar. Os preços e prazos são os de tabela, com pouca possibilidade de negociação. Como as quantidades a serem adquiridas possuem um valor mínimo isso os obriga à formação de estoques, variando segundo as especificações do produto e as quantidades efetivamente comercializadas.

A alternativa para as empresas consumidoras é comprar da Rede de Distribuição, que vende exatamente aquilo que o cliente quer, embora a preços mais elevados. As vendas de aço inox são realizadas com os clientes se comportando como se estivessem diante de um leilão, procurando obter preços mais baixos, mais do que qualidades intrínsecas desta ou daquela empresa pertencente à Rede de Distribuição.

As atividades industriais e de serviços desempenhadas pelas empresas distribuidoras são muito assemelhadas, possuindo faturamento girando na mesma ordem de grandeza, a menos de uma delas, bem menor do que as demais.

Verificou-se que essas empresas operam de maneira muito parecida no que diz respeito às vendas. Todas possuem um *call center*, no qual recebem solicitação de cotação de preços. As operadoras [2,], que atuam nos *call centers*, não são meras atendentes, ao contrário, podem negociar os pedidos telefônicos dentro de determinados limites de desconto, repassando às chefias superiores solicitações de descontos mais elevados, quando o cliente diz possuir melhor cotação proveniente de um dos concorrentes. Resta mencionar que são remuneradas a partir de um salário fixo mais comissões pelas vendas efetuadas [3].

Metodologia Utilizada na Pesquisa de Campo

O emprego do Estudo de Caso, segundo Yin (1994), tem sido uma estratégia de pesquisa em vários campos do conhecimento. Diz Yin: “O estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não soam claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidencia são usadas”.

A definição das questões da pesquisa é provavelmente o passo mais importante a ser considerado em um estudo de caso. Yin (1994) diz que “a chave mestra é entender que as questões da pesquisa têm *substância*, por exemplo, sobre o quê é o meu Estudo? e *forma* – estou formulando perguntas tipo “quem”, “o quê”, “aonde”, “quando” ou “como”?”. Essas perguntas direcionam para a estratégia de pesquisa adequada.

A pesquisa foi desenvolvida com entrevista de campo, utilizando questionário com perguntas estruturadas. As perguntas foram distribuídas em quatro blocos:

Bloco I – Como se posiciona a Empresa no mercado?

Bloco II – Como é o relacionamento com os clientes, especificamente na área de vendas?

Bloco III – Como se processam os Relacionamentos e as Parcerias?

Bloco IV – Qual a perspectiva para o Gerenciamento da Cadeia Produtiva?

O critério empregado na seleção da Empresa-foco para o presente Estudo de Caso remonta a trabalho conduzido entre julho e setembro de 2001 (Solver, jul-set/2001), quando foram entrevistados os dirigentes das seis principais empresas da Rede de Distribuição do Inox. A importância da escolha da *Amorim* decorre não apenas por ser o maior distribuidor de aço inoxidável na América Latina, mas, pelas acentuadas mudanças em sua organização interna, pela adequação realizada no *layout* de seu chão de fábrica e devido à adoção da gestão por processos.

Análise dos Resultados

Empresa-Foco: Acesita Serviços, Comércio, Indústria e Participações Ltda. (Amorim)
São Paulo / S.Paulo

Nome do respondente: Engº Mario Antonio Porto Fonseca

Posição: Presidente

Bloco I – Informações Gerais

A *Amorim* é controlada, desde junho de 2000, pela Acesita S/A, que, por seu turno, é parte da Arcelor, grupo multinacional formado a partir da fusão da Usinor-Sacilor (francesa), da Arbed (luxemburguesa) e da Aceralia (espanhola), em dezembro de 2000. A Arcelor é atualmente o maior fabricante mundial de aço, com produção de 46 milhões de toneladas métricas, em 2002.

- ← Setor industrial em que atua: Distribuição de aço inoxidável
- ← Data de Fundação: 1959
- ← Faturamento em 2001: 165 milhões de reais
- ← Número de empregados (31/12/2001): 275
- ← Área ocupada: 10.000 m²
- ← Linha de produtos: Planos, barras e tubos de inox
- ← Estrutura de Produção: Por pedido
- ← Vendas: Todo o território nacional, sendo que São Paulo detém pouco mais da metade das vendas
- ← Principais setores atendidos: baixelas, cutelaria, etc.; indústrias de bens de capital e de bens de consumo; construção civil; linha branca; revendas; transportes; tubos e conexões e revendas (pequenos distribuidores).

Tabela 1 - A Complexidade dos Serviços Operacionais

Itens	Valores de Referência: 2001
Número de Clientes Cadastrados	15.000
Número de Clientes Ativos	5.300
Número de Itens de Pedidos	7.600
Peso Médio de Item por Pedido (média kg/mês)	279
Número de Notas Fiscais Emitidas (média mensal)	3.409
Número de Transportadoras Cadastradas	3.677
Número de Transportadoras Utilizadas (média mensal)	400
Quantidade de Condições de Pagamento	181
Número de Itens de Produtos em Estoque	1.376
Número de Telefonemas recebidos (média diária)	1.750
Quantidade de caminhões abastecidos (média diária)	100

a) A Inserção da *Amorim* na Rede de Distribuição do Inox

Os clientes são pulverizados, comprando pequenos lotes. Em dezembro de 2001, havia 5000 clientes, e em novembro de 2002, cerca de 5300. Entretanto a posição de novembro de 2002 resulta da saída de 1600 clientes e da captação de 1900 novos clientes. A concorrência entre as empresas componentes da Rede de Distribuição do Inox é muito acirrada e fortemente centrada na variável preço.

b) A Meta da *Amorim*

A meta da *Amorim* é ser, até 2005, a primeira escolha do cliente de aço inoxidável. A estratégia fundamenta-se em fazer o cliente perceber que terá a melhor qualidade, maior confiabilidade, maior velocidade, maior flexibilidade e melhor preço, que são considerados os “fatores críticos para o sucesso” da Empresa.

“Esta é a visão da *Amorim*, seu objetivo maior”, como diz o seu Presidente. E “como uma ‘visão sem ação é um devaneio’”, conclui dizendo que “desenvolve uma estratégia que culmina em ações para garantir o alcance desta visão”. Indagado quanto ao objetivo primordial do principal executivo de uma empresa, responde: “- A perpetuação do negócio”.

Segundo o Engº Mário Porto a sobrevivência imediata e a de longo prazo precedem a perpetuação da empresa, sendo o pré-requisito para a sobrevivência ser competitivo. A competitividade, de uma maneira geral, pode ser analisada da “porta para fora” da organização, ou seja, necessita referir-se a algum concorrente. Para ser competitiva a empresa necessita auferir ganhos decorrentes do acréscimo na produtividade (“fazer mais, com menos!”, como insiste o Presidente da *Amorim*), sendo fundamental que seja bem feito da primeira vez, o que quer dizer, com qualidade.

c) A influência da Cultura Interna no Jogo Competitivo

A visão dos antigos proprietários da *Amorim* era fortemente direcionada para o *front office*, ou seja, para a área comercial, influencia que se manteve inalterada quando da sua aquisição. Essa cultura comercial formaliza-se com a presença de vendedores (pertencentes ao seu próprio quadro) e de representantes (empresas autônomas), a grande maioria com mais de 15 (quinze) anos de relacionamento com a *Amorim*, atuando em todo o território nacional.

No entanto, informa o respondente, a Empresa carecia de um *back office* mais efetivo, que garantisse aos vendedores e aos representantes a concretização das vendas. O ápice do processo de aperfeiçoamento do chão de fábrica e da melhoria da qualidade culmina na obtenção na certificação ISO 9001, versão 2000, em abril de 2002, confirmada com a terceira auditoria realizada em abril de 2003, pela *ABS Quality Evaluations, Inc.*, com zero de não-conformidade. É a única empresa da Rede de Distribuição a possuir essa norma de qualidade.

d) A Visão de Time e o Estilo de Liderança

O gerenciamento do negócio está focado no cliente e no mercado, a partir da perspectiva de processos empresariais completos. A lógica adotada consistiu no mapeamento de todos os processos empresariais dentro da *Amorim*, sendo realizada uma hierarquização em função do grau de importância nos resultados econômico-financeiros. Em seguida, as etapas e as fases críticas de cada processo foram priorizadas conforme dois dos fatores críticos de sucesso, previamente selecionados como mais significativos: velocidade e confiabilidade.

O principal dirigente da *Amorim* informa que os objetivos da Gestão por Processo permitem introduzir a ‘Política e os Objetivos da Qualidade’: “Satisfazer o cliente, atendendo o que ele quer e precisa, melhorando sempre nossos processos”.

O acompanhamento dessa Política é realizado mediante a implantação de um sistema *on line* de informações gerenciais; de um controle detalhado dos itens confiabilidade, velocidade e prazo médio, permitindo o acompanhamento em tempo real; do gerenciamento da carteira de pedidos, com acompanhamento *on line* dos pedidos atendidos e a atender; e do cálculo da margem bruta do produto vendido a preço de reposição.

Parte II. Alinhamento Estratégico

a) A Situação Competitiva: As Forças da Concorrência

1. Ameaças - concorrência de material importado; entrada de importador com *know how* de mercado e centro de serviço; elevação no preço do aço inoxidável, levando à substituição por materiais sucedâneos;
2. Pontos Fracos - demora na resposta à consulta do cliente; prazo de entrega alongado; não cumprimento de prazos acordados; falta de integração das equipes; pouca divulgação da marca e dos produtos; equipamentos obsoletos; qualificação da mão-de-obra; e elevado prazo de reposição do estoque pelo fornecedor;
3. Oportunidades - atendimento a pequenos clientes da *Usina*; venda virtual; sinergia com empresas do grupo Acesita; e ganhos decorrentes da produtividade operacional;
4. Pontos Fortes - a marca *Amorim*; material disponível para a venda imediata; relacionamento de confiança e amizade com os representantes; e comprometimento dos funcionários com a Empresa.

O Presidente da *Amorim* considera o nível de intensidade da concorrência como extremamente forte e acirrado. A Empresa quer tornar-se *benchmarking* para a concorrência, embora nem sempre tenha o menor preço.

As expectativas que a *Amorim* possui do cliente são variadas. Os clientes são classificados por setores e dentro de um mesmo setor existem comportamentos diferentes. De maneira geral o comportamento do cliente depende muito da importância do inox – em termos de peso e de custo - no custo total do produto elaborado.

A *Amorim*, segundo o seu Presidente, procura tratar a clientela com profundo respeito. Cada não-conformidade é revista, mediante um rigoroso processo de análise, diagnosticando-se as falhas e apontando-se os aperfeiçoamentos cabíveis.

Existem poucas barreiras de entrada a novos entrantes neste mercado, sobretudo porque a tecnologia não é um fator restritivo. Os obstáculos consistem na disponibilidade de recursos financeiros, seja com relação aos custos iniciais de investimento e ao capital de giro, pela manutenção de estoques.

A *Amorim*, como elo da cadeia produtiva, entende que possui um papel importante na concorrência proveniente dos materiais substitutos – aço carbono, alumínio, plásticos/pvc e vidro, e no alcance de sua visão procura agregar valor a montante e a jusante da cadeia, compreendendo que a concorrência com os materiais substitutos somente será viável caso a cadeia produtiva, como um todo, estiver fortalecida.

b) A Estratégia do Negócio

O fortalecimento da cadeia depende, por um lado, do estabelecimento de um estreito relacionamento de longo prazo com os clientes. Este relacionamento é apoiado pelo constante aprimoramento de sua logística e pela evolução da tecnologia de informação, ambas referenciadas por uma filosofia de melhoria contínua. A linha de produção é direcionada no sentido de ofertar todos os produtos fabricados na usina, mantendo um estoque otimizado.

c) O Papel Desempenhado pelo Marketing

A *Amorim* está desenvolvendo um projeto de marketing de relacionamento. A concepção deste Projeto está orientada para os clientes preferenciais, buscando-se o *customer share*, em vez de procurar manter um *marketing share* global. Como 150 (cento e cinquenta) de seus clientes ativos representam 50% das vendas [4], a *Amorim* pretende, pela adequação dos principais processos empresariais, estar dotada das competências essenciais que assegurem um relacionamento mais aprofundado e um tratamento diferenciado a esses clientes.

d) Estilo de Liderança

A *Amorim* valoriza a participação, a coesão e a mudança como forma de compartilhar valores, cabendo à Alta Direção sensibilizar as pessoas para capacitá-las em direção aos objetivos pré-determinados em seu plano de ação.

Compete ainda à Direção da *Amorim* construir pontos de vista comuns, negociar as mudanças propostas e esclarecer o contexto em que as habilidades pessoais são necessárias. Seu Presidente entende que a Empresa deve manter um estilo de liderança que valorize a competição, por isso direciona-a para a consolidação da posição conquistada, para a elevação na produtividade e, como consequência, para o aumento dos lucros, que são os critérios básicos do seu sistema de remuneração variável.

Bloco III – Relacionamento com os Clientes

A melhoria dos processos internos, segundo a Direção da *Amorim*, é aferida através da assistência técnica prestada aos clientes. As dificuldades encontradas permitem que sejam revistos seus próprios processos internos. Isto é realizado no intuito de conhecer o macro processo do cliente e quais são os seus processos críticos. Em cada visita do pessoal da assistência técnica procura-se levantar dados e informações sobre o cliente, visando identificar como se formam os problemas mencionados. A etapa seguinte consiste na análise dos problemas constatados e na proposta de uma linha de atuação.

Indagando-se quanto à utilização do intercambio eletrônico dos dados (*EDI – Electronic Data Interchange*), verifica-se que a *Amorim* possui, a nível interno, uma rede interligada que permite o conhecimento *on line* do andamento dos pedidos, que é também do conhecimento de vendedores e de representantes. A implantação da interligação eletrônica com a maioria dos clientes é difícil, porque estes apresentam um baixo faturamento, em torno de R\$1 milhão/mensal, e, talvez, como consequência, uma estrutura organizacional muito incipiente na área da tecnologia da informação.

a) Os Elementos Direcionadores

A *Amorim* acredita que a formação de parcerias com clientes pode levar ao aumento do número de pedidos programados, com a consequente redução nos estoques, nos dois elos. O Presidente da *Amorim* tem visitado os dirigentes das principais empresas clientes, precedendo a formação de parcerias. Como a crença formulada é a possibilidade ter preferência, em vez de fidelização, estas visitas contornam obstáculos no relacionamento vendedor/comprador, primeiro passo para estabelecer um relacionamento mais aprofundado.

b) Os Elementos Facilitadores

Faz parte dessas visitas apresentar os planos e os objetivos da *Amorim*, como forma de tornar o ambiente mais propício para o estreitamento do relacionamento com o cliente e, como continuidade, o potencial estabelecimento de parcerias.

Bloco IV - O Gerenciamento da Cadeia Produtiva

De um modo geral, os pedidos dos clientes possuem especificação adequada ao seu atendimento. No entanto, a *Amorim* considera que o padrão técnico pode ser aperfeiçoado pela observação dos registros históricos de cada cliente.

Por outro lado, a Empresa informa que ainda é prematuro para fazer observações a respeito de implantação de uma operação tipo *just-in-time*, pois as relações com os clientes ainda são muito informais. O Engº Mario Porto cita, como exemplo, que a *Amorim* procura alcançar flexibilidade no atendimento ao ciclo dos pedidos de alguns clientes, quando a Rede de Distribuição fica sem estoques.

Questionado acerca da relevância do exame de processos empresariais que começam a montante da *Amorim* e prosseguem a jusante, o respondente cita a experiência na fabricação de caixas d'água, como exemplo de integração na cadeia produtiva.

Informa que este projeto foi desenvolvido pela *Usina*, que no momento seguinte contratou um fabricante para cortar as chapas e preparar os *kits* componentes da caixa d'água, e, por último, designou fabricantes regionais para montar os *kits* e comercializá-los em suas regiões de atuação. Esclarece que para se chegar a esta configuração discutiu-se o papel de cada nível na cadeia produtiva, em termos do projeto industrial, da logística envolvida em cada um dos níveis e dos custos tributários adicionados em cada etapa do processo.

Por isso o Engº Mario Porto não vê impedimentos em compor equipes de trabalho, com fornecedores e/ou clientes, caso a situação proposta se justifique. Também não vê contribuição em mostrar a sua estrutura organizacional para os clientes, enquanto os relacionamentos ainda não estiverem aprofundados.

Principais Conclusões e Recomendações

A *Amorim* está desenvolvendo um projeto de marketing de relacionamento *um-a-um* com os principais clientes. O estreitamento das relações com os clientes corresponde ao relacionamento diádico, relativo ao primeiro elo a jusante na cadeia produtiva, e primeiro passo em direção a uma integração mais ampla na cadeia produtiva.

A visão da cadeia produtiva implica em examinar uma perspectiva “de trás para diante”, realizando o percurso inverso, que vai do produto acabado (*Quem é o consumidor? Quais são as suas necessidades? Qual o valor atribuído ao produto ou ao serviço demandado?*) - em direção ao início do processo produtivo. O mapeamento se completa com uma compreensão das características gerais da cadeia produtiva (e das subcadeias), da identificação dos participantes a cada nível, do levantamento dos processos empresariais mais importantes e dos vínculos críticos dentro de cada processo empresarial selecionado.

A implementação da Gestão por Processos na *Amorim*, acompanhada do desenvolvimento de um marketing de relacionamento sugere a possibilidade do estreitamento das relações de negócio, como também o possível questionamento dos processos empresariais em direção às empresas que estão a jusante, o que pode favorecer a integração e o ganho de vantagens competitivas nas respectivas subcadeias produtivas.

É factível admitir o gerenciamento da cadeia produtiva em um mercado de *commodity*? Na cadeia produtiva do aço inox, excluindo as subcadeias *cativas* (onde se produz baixelas, cutelarias e aparelhos cirúrgicos, por exemplo), como supor a interferência e a integração ao longo de toda a extensão de cada uma das subcadeias produtivas, de modo a tornar a cadeia mais competitiva?

O percurso que vai da *Usina* até o consumidor final é longo e complexo, em muitas das situações, sendo difícil supor que as empresas participantes dessa rede sintam-se (necessariamente) como parte da Cadeia Produtiva do Inox. Além disso, quanto mais distante o percurso, menor o conhecimento das necessidades dos consumidores finais.

Pesquisa de campo feita com quarenta empresas clientes da *Amorim*, no interior de São Paulo, durante janeiro de 2002 (Solver, 2002), mostrou que o relacionamento cliente-fornecedor é do tipo não-comprometedor (*arm's lenght transaction*). Não se percebeu maior interesse em se tornarem parceiros (ainda que um deles tenha mencionado ter apenas um fornecedor de inox, embora frisando ser do seu interesse). É razoável supor que os clientes possam estar céticos quanto aos reais benefícios de uma integração a montante.

Os clientes podem, ainda, entender que o gerenciamento da cadeia produtiva se trate de mais uma retórica para promover uma relação de exclusividade, levando-os a algum tipo de comprometimento, que soa desfavorável à posição atual, quase inteiramente voltada à negociação de preços, dada a facilidade na substituição do fornecedor de aço inox.

O relacionamento menos comprometedor com os clientes e mais aberto à troca de informações e o fornecimento de serviços adicionais, tipo assistência técnica, talvez possam ser meios de encaminhamento mais adequados a uma posterior integração. Tentar desenvolver uma parceria aonde o cliente não se sinta (permanentemente) garantido dos benefícios, pode redundar no desperdício de recursos valiosos, não remunerando o capital aplicado.

Notas

[1] Existe uma explicação técnica, pois os equipamentos que manipulam o aço inox não podem operar com aço carbono, pela promiscuidade de elementos químicos distintos, (carbono versus níquel, ferro-cromo e molibdênio, entre outros elementos).

[2] Nas empresas visitadas somente se observou a presença de mulheres atuando nos *call centers*.

[3] A remuneração das operadoras gira em torno de R\$ 3.500,00 (três mil e quinhentos reais), a valores de novembro de 2002.

[4] Estas empresas estão no “ramo A da Curva de Pareto”, como gosta de afirmar o Presidente da *Amorim*.

Bibliografia

Brewer, P. e Speh, T.W., "Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance", *Journal of Business Logistics*, v.21, n.1, pp.75-93, 2000.

Christopher, M., *Logística e Gerenciamento da Cadeia Produtiva: Estratégias para a Redução de Custos e Melhoria dos Serviços*, São Paulo: Pioneira, 1997.

Cooper, M.C., e Ellram, L. "Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy", *The International Journal of Logistics Management*, v.4, n.2, pp.13-24, 1993.

_____, M.C., Ellram, L.M., Gardner, J.T. e Hanks, A.M., "Meshing Multiple Alliances", *Journal of Business Logistics*, v.18, n.1, pp.67-90, 1997.

_____, M.C., Lambert, D.M. e Pagh, J.D., "Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics", *The International Journal of Logistics Management*, v.8, n.1, pp.1-13, 1997.

Croxtton, K.L., García-Dastugue, S.J., Lambert, D.M. e Rogers, D.S., "The Supply Chain Management Processes", *The International Journal of Logistics Management*, v.12, n.2, pp.13-36, 2001.

Ferraz, J.C., Kupfer, D. e Hagenauer, L., *Made in Brazil – Desafios Competitivos para a Indústria*, Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Gattorna, J.L. e Walters, D.W., *Managing the Supply Chain*, Hampshire: Palgrave Publ., 1996.

Hamel, G. e Prahalad, C.K., *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mecanismos de amanhã*, Rio de Janeiro: Campus, 1995.

Hewitt, F., "Supply Chain Redesign", *The International Journal of Logistics Management*, v.5, n.2, pp.1-9, 1994.

INCO- World Stainless Steel Statistics – 2000 edition.

LaLonde, B.J. e Masters, J.M., "Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, v.24, n.7, pp.35-47, 1994.

Lambert, D.M., Emmelhainz, M.A. e Gardner, J.T. "Developing and Implementing Supply Chain Partnerships", *The International Journal of Logistics Management*, v.7, n.2, pp.1-16, 1996.

_____, D.M., Cooper, M.C. e Pagh, J.D., "Supply Chain Management: Implementation Issue and Research Opportunities", *The International Journal of Logistics Management*, v.9, n.2, pp.1-18, 1998.

_____, D.M., e Pohlen, T.L., “Supply Chain Metrics”, *The International Journal of Logistics Management*, v.12, n.1, pp.1-19, 2001.

Maloni, M. e Benton, W.C., “Power Influences in the Supply Chain”, *Journal of Business Logistics*, v.21, n.1, pp.49-74, 2000.

Micklethwait, J. e Wooldridge, A., *The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus*, New York: Random House, 1998.

New, S.J. e Payne, P., “Research framework in logistics: three models, seven dinners and a survey”, *The International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, v.25, n.10, pp.60-77, 1995.

Skjoett-Larsen, T. “Supply Chain Management: A New Challenge for Researchers and Managers”, *The International Journal of Logistics Management*, v. 10, n.2, pp.41-53, 1999.

Solver Consultoria Empresarial, “Temas Especiais da Rede de Distribuição do Aço Inox”, relatório reservado produzido para as empresas de distribuição de aço inox, Rio de Janeiro, mimeo, jul-set/2001.

_____, “Resultado da Pesquisa sobre Representantes e Vendedores”, relatório reservado produzido para a Acesita Ltda, Rio de Janeiro, mimeo, jan, 2002.

Stock, G.N., Greis, N.P. e Kasarda, J.D., “Logistics, strategy and structure – A conceptual framework”, *International Journal of Operation & Production Management*, v.18,n.1, pp-37-52, 1998.

Vickery, S., Calantone, R. e Drödge, E.C., “Supply Chain Flexibility: An Empirical Study”, *The Journal of Supply Chain Management*, v.35, n.3, pp.16-24, 1999.