

Revista UNILUS
Ensino e Pesquisa

v. 4, n. 7, jul./dez. 2007

ISSN 1807-8850

Adriano dos Santos Gomes**Giselly dos Santos Silva**

gi_lly@hotmail.com

Paulo Habice Moretti

phmoretti@lusiada.br

Centro Universitário Lusíada
*(UNILUS)**Rua Armando Salles de*
Oliveira, 150 – 11050-071 –
Santos/SP – Brasil
(13) 3235-1311

FORDISMO OU TOYOTISMO: AS INFLUÊNCIAS CULTURAIS NO ATUAL MERCADO

RESUMO

As transformações que um modo de produção provoca não se restringem apenas a fábrica, mas modifica toda a sociedade a sua volta, uma vez que envolve participação/ remuneração dos empregados, concorrência, intervenção de sindicatos e governos, pois é o modo de produção que possibilita um país a produzir valor e se destacar no mercado mundial. Dentro desse cenário esta pesquisa buscou através de entrevistas com empresas tradicionais, porém empreendedoras e de destaque na região verificar qual o modo de produção utilizado por cada uma, e também com os estudantes de Administração da Unilus verificando suas características profissionais, identificando qual modelo está apto a Globalização da produção o Fordismo ou Toyotismo.

Palavras-chave: Administração. Globalização. Fordismo. Toyotismo.

ABSTRACT

The transformations that causes a mode of production are not restricted to the factory, but changing the whole society around them, since it involves participation / compensation of employees, competition, trade unions and government intervention, it is the mode of production that enables a country to produce value and stand out in the world market. In this scenario this study sought through interviews with incumbents, but entrepreneurial and prominent in the region to check what mode of production used by each, and also with students of Administration Unilus checking their professional characteristics, identifying which model is fit Globalization of production Fordism or Toyota.

Keywords: Administration. Globalization. Fordism. Toyotism.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, com a velocidade e agilidade dos meios de transporte, comunicação e os grandes avanços tecnológicos, não há mais barreiras entre os continentes. Essa absoluta integração entre as nações trouxe a “cultura de massa” disseminada por países desenvolvidos como o EUA através da mídia, agregando novos valores e costumes para todo o mundo, criando consumidores padrões, possibilitando a produção em massa. Um determinado produto pode ser fabricado em qualquer parte do mundo e consumido por quase todo ele. A partir disso, houve a globalização financeira onde o fluxo de capital circula no mundo com a mesma rapidez das informações, numa corrente junto aos lugares onde estão instaladas as empresas multinacionais/transnacionais. Empresas líderes de mercado que buscam novos nichos de produção para garantirem maior qualidade de suas mercadorias com menores custos para obterem vantagens competitivas frente a suas concorrentes. Em sua maioria possuem seus centros de decisão financeiros em paraísos fiscais, as chamadas offshores, para se livrarem de impostos nos seus países de origem, além de alterarem seus balanços patrimoniais nos países onde têm matrizes. Possuem interesses próprios e para obterem produtos de alta qualidade com baixo custo, as transnacionais instalam suas fábricas em países que ofereçam incentivos fiscais, ciência e tecnologia nas áreas de produção, e mão-de-obra e matéria-prima baratas como no caso dos chamados “Tigres Asiáticos”.

O ponto principal que faz uma organização se destacar é o modo de produção escolhido por ela. Segundo a defenição de Boyer,

Modo de Produção designa toda forma específica das relações de produção e trocas, ou seja, das relações sociais que reagem a produção e a reprodução das condições materiais necessárias para a vida dos homens em sociedade.

As transformações que um modo de produção provoca não se restringem apenas a fábrica, mas modifica toda a sociedade a sua volta, uma vez que envolve participação/ remuneração dos empregados, concorrência, intervenção de sindicatos e governos, pois é o modo de produção que possibilita um país a produzir valor e se destacar no mercado mundial.

Dentro desse cenário esta pesquisa buscou através de entrevistas com empresas tradicionais, porém empreendedoras e de destaque na região verificar qual o modo de produção utilizado por cada uma, e também com os estudantes de Administração da Unilus verificando suas características profissionais, identificando qual modelo está apto a Globalização da produção o Fordismo ou Toyotismo.

2 A CRISE “FORDISTA” E A TRANSIÇÃO PARA O “TOYOTISTA”

Na década de 60 até meados de 73, o mundo assistiu de camarote uma das maiores crises existenciais no qual revolucionou a cultura organizacional da produção.

A crise supracitada se refere ao Fordismo, onde grandes companhias Americanas e Européias vinham adotando esta postura mecanicista, perdendo de certa forma a sua hegemonia, aparentemente por uma gestão mais aperfeiçoada a entender às expectativas de um mercado cada vez mais exigente e competitivo.

A gestão produtiva “Fordista” era considerada o ícone, ou melhor, dizendo a referência líder no ambiente da produção, por sua postura de trabalho fragmentada e rotineira evitando ao máximo o dispêndio de movimentos desnecessário. O Fordismo pela sua própria característica também cria um mercado consumidor para a produção em massa, modifica gostos e estilos de vida, contudo, foi eclipsado por um modelo inovador e apto a um mercado onde as fronteiras foram suprimidas com o advento das tecnologias da informação e comunicação. Os fatos de os meios de transporte estarem cada vez mais velozes também contribuem para integração entre países, regiões e até mesmo continentes.

O paradigma referenciado acima tem sua origem no oriente, mais precisamente no Japão. Essa cultura edificada após a 2ª Guerra Mundial veio mostrar ao mundo através da Toyota a sua potencialidade frente a sua concorrente.

Com métodos ousados e diferentes, quais sejam: Kanban/ Just in Time, Kaizen, CCQ, células de produção, enfim, tudo isso fez com que grandes montadoras, tais como: GM, Ford e, Volkswagen, e até empresas de outro ramo, como a Alcoa e a Bosch, hoje passaram a adotá-las como referência.

O “Toyotismo” diferentemente do “Fordismo” visa à satisfação do consumidor, procurando identificar suas necessidades e partir para a linha de produção. Objetiva também não empatar o capital a ser investido em grandes estoques, fundamentando-se em estoque zero, melhoria contínua e qualidade na fabricação.

Outra característica relevante está na maneira com que o operador está relacionado com o trabalho, sendo ele agora o centro de atenções da modernização das empresas, exigindo deste, tomadas de decisões em atitudes reflexas, tendo em vista a necessidade de qualificação, portanto, caracteriza-se um novo acúmulo, flexível.

Concluindo dentro desse cenário contextualizado fica evidente a supremacia do modelo “Toyotista” perante o “Fordista”, principalmente quando o tema abordado é a globalização da produção. Porém, será que realmente esta análise pode ser considerada verdadeira frente ao mercado atual?

2.1 ENTREVISTAS

As mudanças que estão ocorrendo na era da informação – em que já estamos aprendendo a viver – afetam profundamente as organizações, do ponto de vista estrutural, cultural e comportamental, transformando imperiosamente o papel das pessoas que nelas trabalham.

As modernas abordagens da administração hoje em dia se alicerçam sobre recentes tendências que estão se manifestando no pensamento administrativo, como a ênfase na participação e comprometimento das pessoas, e na focalização na produtividade e na competitividade.

Diante do exposto, frente às ligeiras mudanças ocorridas no mercado, as organizações também necessitam de acompanhar essa evolução latente, e é por essa razão é que optamos em realizar entrevistas com profissionais ligados à Gestão Empresarial para avaliarmos até que ponto o objeto da nossa pesquisa será útil, ou até mesmo podemos arriscar dizer, esclarecedor aos Empreendedores, esses profissionais citados anteriormente, são: Carlos Lamberte (Incubadora de Empresas/Santos), Fátima de Lourdes (SEBRAE/Santos), Antonio Malynowskyj (Cosipa) e Marcelo Motta (Banco Itaú).

Para melhor instruir o presente, levou-nos a elaborar algumas perguntas aos alunos do Centro Universitário Lusíada acerca do nosso trabalho de pesquisa, a fim de que possamos avaliar até que ponto os Universitários estão preparados para ingressar no mercado de trabalho, isto é, qual a tendência dos futuros profissionais em administração com relação à excelência na cultura organizacional, se “Fordista” ou “Toyotista”.

2.2 QUESTIONÁRIO – INCUBADORA / SEBRAE

No atual mercado, qual cultura organizacional é predominante: Toyotismo ou Fordismo? Por quê?

[Carlos Lamberte] *Toyotismo, porque ele se adapta melhor ao mercado atual. Sabendo-se que hoje vivemos em um ambiente globalizado e que a competitividade não se restringe apenas em um país local, mas sim em uma jurisdição mundial, fez com que alavancasse e ramificasse, não na sua essência, ou seja, como um todo, mas em alguns conceitos quais sejam: Just in Time, Kaizen, célula produtiva, enfim, para um modelo flexível. Fazendo com que hoje a cultura Toyotista seja uma referência no mercado mundial.*

[Fátima de Lourdes] *Se considerarmos que a pequena empresa representa 99% empresas formais e é responsável por 96% empregos gerados nos últimos 10 anos, e tem como característica ser ágil e flexível, podemos afirmar que a cultura organizacional predominante está mais ligada as características do Toyotismo.*

Você poderia citar quais organizações ainda utilizam do modelo Fordista e qual a tendência dessas empresas?

[Carlos Lamberte] *Quanto às organizações que ainda utilizam o modelo Fordista não sei responder, mas em relação de tendência, são as empresas paulatinamente migrarem para o Toyotismo, devido ao modelo diminuir custos e racionalizar mão de obra resultando em competitividade de mercado.*

[Fátima de Lourdes] *Acredito que algumas grandes empresas. Como estão fora de nossa realidade de atendimento, me abstenho de responder.*

Qual a diferença de atuação da equipe do PCP (Planejamento e controle da produção) nos modelos: Fordista e Toyotista?

[Carlos Lamberte] *A diferença entre a equipe do PCP (Planejamento e controle de produção) entre os modelos Fordista e Toyotista está no modo de produzir, enquanto o primeiro produz para vender, o segundo vende para depois então ir à linha de produção. As organizações brasileiras já estão preparadas para adotar uma gestão organizacional produtiva flexível? Se negativo o que falta para atingir esse amadurecimento?*

[Carlos Lamberte] *A cultura como um todo, não. Agora alguns conceitos, sim. Os brasileiros são muito distintos dos japoneses, sendo estes demasiadamente disciplinados e comprometidos com o trabalho. Eu*

enxergo que hoje exista no país uma miscigenação entre os modelos Fordista e Toyotista, sendo deste indubitavelmente um percentual maior sobre aquele em se tratando de conceitos aplicados.

[Fátima de Lourdes] Como já informado na questão 1 a Pequena Empresa possui grande representatividade no cenário nacional. Acredito que a pequena empresa está “disposta” e executa suas atividades com agilidade e flexibilidade para atender os mais diversos mercados, porém necessita aprimorar sua gestão organizacional a essa realidade. É papel das Entidades de Apoio fomentar junto às mesmas, projetos de desenvolvimento de gestão, produção e comercialização que as permitam avançar de forma estruturada nos mercados pretendidos.

Você poderia afirmar que os funcionários trabalham mais motivados no modelo Toyotista a que do Fordista?

[Carlos Lamberte] Com relação a essa pergunta tenho as minhas dúvidas. Eu acredito que o modo pelo qual o Toyotismo, através da meritocracia, conduz aos trabalhadores a uma ascensão hierárquica de longíssimo prazo, diferindo a do Fordismo, onde o trabalhador em virtude da sua capacidade poderá alcançar um desenvolvimento profissional em menor prazo, conseqüentemente lhe atribuirá maiores motivos para se dedicar ao trabalho, sendo assim antagônico ao primeiro.

[Fátima de Lourdes] Muito se fala da utilização do capital humano, através do estímulo à criatividade. Porém há de se preocupar com a boa gestão deste capital, pois existe o risco de se perder o foco. Indiscutível a motivação num ambiente criativo e que cultive a inovação. A 3M dedica grande parte de seu orçamento na criação de novos produtos, pois é sabido que grande parte do lucro vem da apresentação ao mercado de produtos inovadores. O desafio é administrar este potencial inovador, motivando seus colaboradores, de forma a proporcionar lucratividade à empresa.

Quais as habilidades que o profissional deve ter consigo para satisfazer a necessidade do mercado atual?

[Carlos Lamberte] Tenho em mente que o profissional deve estar imbuído de uma boa base acadêmica e diversos cursos, quais sejam: línguas, informática, enfim, mas principalmente deverá estar inserido em seu DNA o espírito empreendedor, sendo a Incubadora de Empresas de Santos uma ótima oportunidade de transformar sua grande idéia ou seu sonho em um negócio viável e de sucesso.

[Fátima de Lourdes] Além de ser qualificado para a atividade, deverá ter comportamento empreendedor, aceitando desafios, contribuição para a inovação do negócio e sentir-se parte do todo, responsável pelo sucesso e fracasso.

Em sua visão o modelo Toyotista é realmente uma gestão organizacional produtiva que se adapta ao mercado globalizado? Por quê?

[Carlos Lamberte] Sim, porque vivemos em um ambiente extremamente consumista e instável, sendo no momento o modelo Toyotista o mais flexível a atender a estas necessidades, forçando com que a empresa se adapte ao mercado e não o inverso.

[Fátima de Lourdes] *Não direcionamos. As decisões são tomadas pelo próprio empreendedor com base e informação. Todo nosso trabalho de orientação tem objetivo de criar no empresário a capacidade de tomada de decisões. Desde a concepção do plano de negócios, temos o cuidado de não direcionar e sim orientar para o amadurecimento da idéia de negócio e sua gestão.*

Em sua visão o modelo "Toyotista" é realmente uma gestão organizacional produtiva que se adapta ao mercado globalizado? Por quê?

[Fátima de Lourdes] *É o modelo mais próximo da pequena empresa e esta capacidade de adaptação às necessidades de mercado, criando diferenciais competitivos em seus produtos e serviços, seja por design ou outro qualquer, é o que de fato supre a necessidade mundial de atendimento imediato aos pedidos.*

2.3 QUESTIONÁRIO – COSIPA/ ITAÚ

Na Cosipa/ Banco Itaú, qual cultura organizacional é predominante: Toyotismo ou o Fordismo ? Por que?

[Antonio Malynowskyj] *Fordismo. É uma ambiente de produção massiva, voltado para a produção de "commodities" (aços planos) e se os procedimentos operacionais não forem feitos de forma altamente padronizada, o resultado é a dispersão de resultados e perda de competitividade.*

[Marcelo Motta] *O Banco Itaú sempre foi uma empresa voltada para processos, cuja expansão se deu em razão de tecnologia de ponta. Por isso, na combinação do trinômio Excelência Operacional / Intimidade com o Cliente / Inovação, a Excelência Operacional é privilegiada. Isso poderia colocar a empresa como adepta do Fordismo (embora o termo possa ser um tanto inadequado para a prestação de serviços ou para a atividade financeira). No entanto, com vistas à sustentabilidade da empresa, o modelo vem sofrendo alterações, de modo a introduzir elementos que culturalmente reposicionem a empresa para a melhoria contínua, isto é, sem o abandono de processos cada vez mais claros e estruturados, haja a geração de idéias de aumento de resultado com alinhamento com os valores da empresa, o que implica uma guinada para o Toyotismo.*

Você poderia afirmar que a empresa é totalmente "Fordista"? Se negativo, quais setores utilizam o conceito Toyotista, por exemplo?

[Antonio Malynowskyj] *Não. Como é uma empresa de grande porte, o seu corpo funcional abrange várias correntes e tendências. Por exemplo, a cultura organizacional de um departamento de marketing é bem diferente do ambiente organizacional de um Alto Forno. Porém com o downsizing, estas diferenças vão sendo aos poucos absorvidos e o que podemos observar é uma adaptação contínua das pessoas e departamentos na sobrevivência da empresa.*

[Marcelo Motta] *A empresa é Fordista em área de produção de serviços que demandem uso intensivo de tecnologia, como, por exemplo, cobrança; o desempenho de áreas é fundado em processos altamente organizados que combinam máquinas e pessoas (apesar de a idéia de melhoria contínua ser uma constante nessas áreas). Não obstante, há muitas áreas, voltadas para clientes ou para a inovação, que permanentemente*

se redesenham, buscando oferecer produtos e serviços financeiros sempre melhores. Essas são áreas que demandam atitudes diferentes do Fordismo puro.

Qual o perfil dos funcionários da Cosipa/ Banco Itaú? Possuem rotina fixa ou são multifuncionais?

[Antonio Malynowskyj] *Podemos dizer que 95% dos funcionários possuem rotina fixa e a multifuncionalidade é bastante rara em alguns setores de chão de fábrica. Já na gerência de nível médio algumas vezes observamos atividades multifuncionais (são os 5% restantes...)*

[Marcelo Motta] *Depende da área e da atividade. Como são muitas e diversificadas as áreas comerciais ou de suporte, os funcionários tanto podem ser multifuncionais como possuir rotina fixa.*

Em sua visão o modelo Fordista é realmente uma gestão organizacional produtiva que está apto ao mercado globalizado? Por quê?

[Antonio Malynowskyj] *Sim. Apesar dos modismos o Fordismo ainda é imbatível em empresas de produção massiva como a nossa, e está bem apto. ao mundo globalizado pois já tem quase 100 anos de existência. Para dar algum sinal de "modernidade" podemos dizer que a atual Gestão da Qualidade Total é um Fordismo disfarçado (risos)...*

[Marcelo Motta] *Fordismo é necessário em qualquer atividade. Mesmo o chamado Toyotismo nada mais é do que a linha de produção com a introdução da visão da melhoria contínua. O Fordismo permite escala de produção, imprescindível para atender as demandas de uma sociedade de massa, de modo que ele faz parte do mundo globalizado. O Fordismo, no entanto, está em evolução. Cada vez mais as empresas deixam a visão meramente mecanicista do processo produtivo e passam a vê-lo como um modo de produção em que a participação de quem o executa é fundamental na melhoria do processo. O processo produtivo fordista passa a ser interativo, que recebe constantemente ajustes, com vistas ao aumento de eficiência.*

2.4 QUESTIONÁRIO – LUSÍADA

Dentro do âmbito profissional responda:

Você é comprometido (a) com seu trabalho?

Em seu ambiente de trabalho, você é uma pessoa flexível, ou seja, capaz de fazer várias tarefas ao mesmo tempo?

Você é pró-ativo (a)?

Você tem facilidade de se adaptar a mudanças?

Você tem facilidade de trabalhar em equipe?

Você se considera qualificado para o mercado de trabalho?

Você é um empreendedor no seu dia-a-dia?

3 RESULTADOS

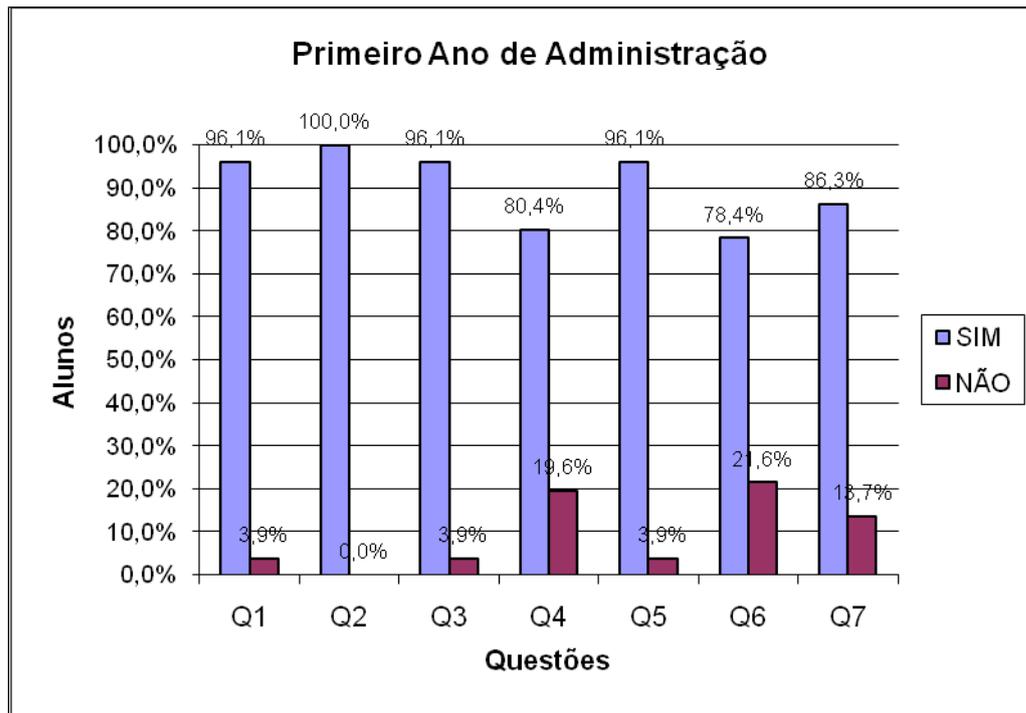


Gráfico 1 - Respostas dos alunos do 1º Ano

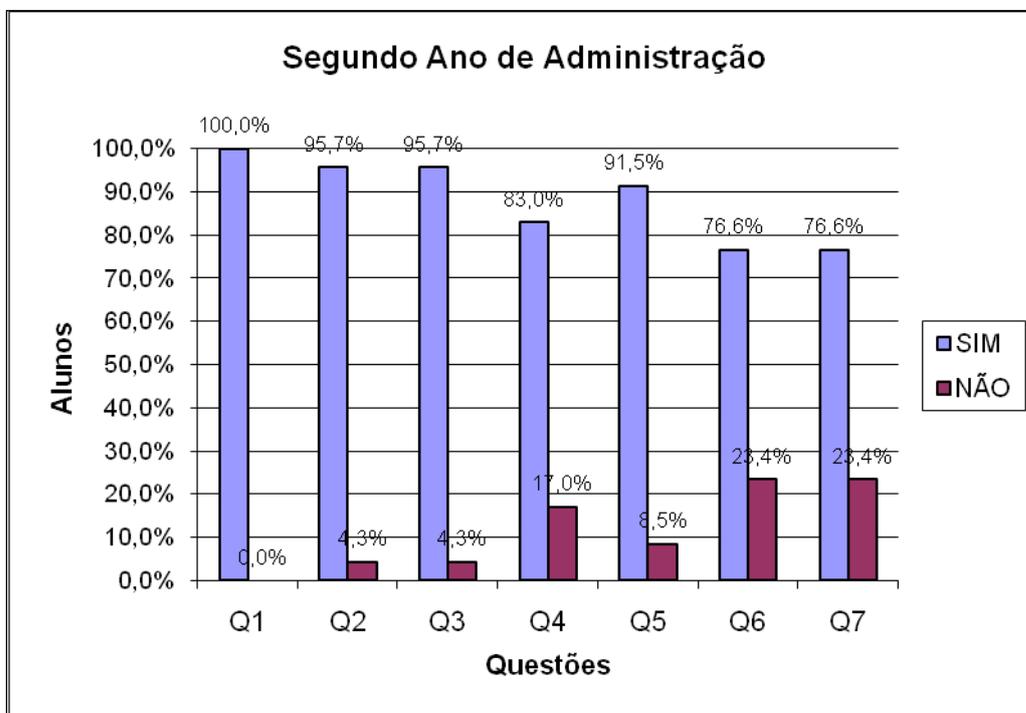


Gráfico 2 - Respostas dos alunos do 2º Ano

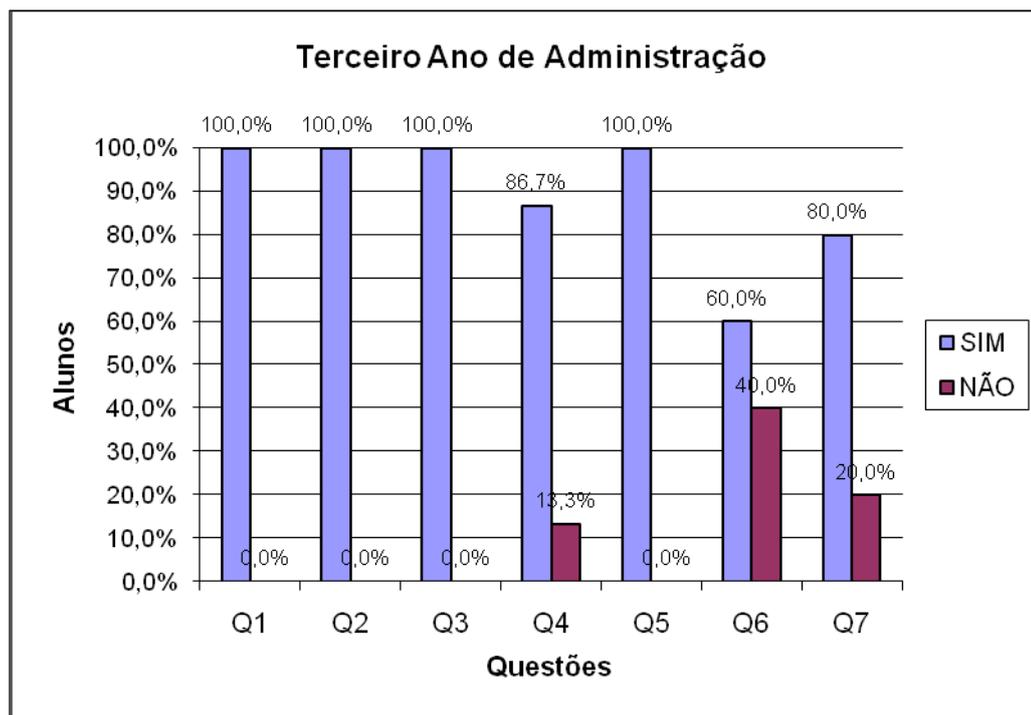


Gráfico 3 - Respostas dos alunos do 3º Ano

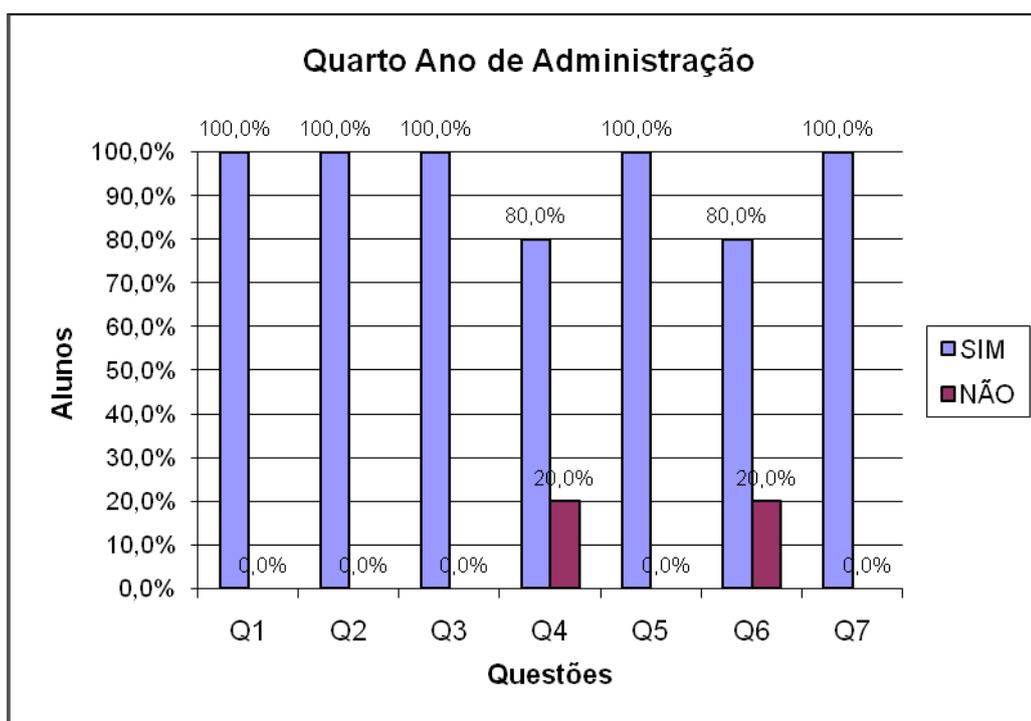


Gráfico 4- Respostas dos alunos do 4º Ano

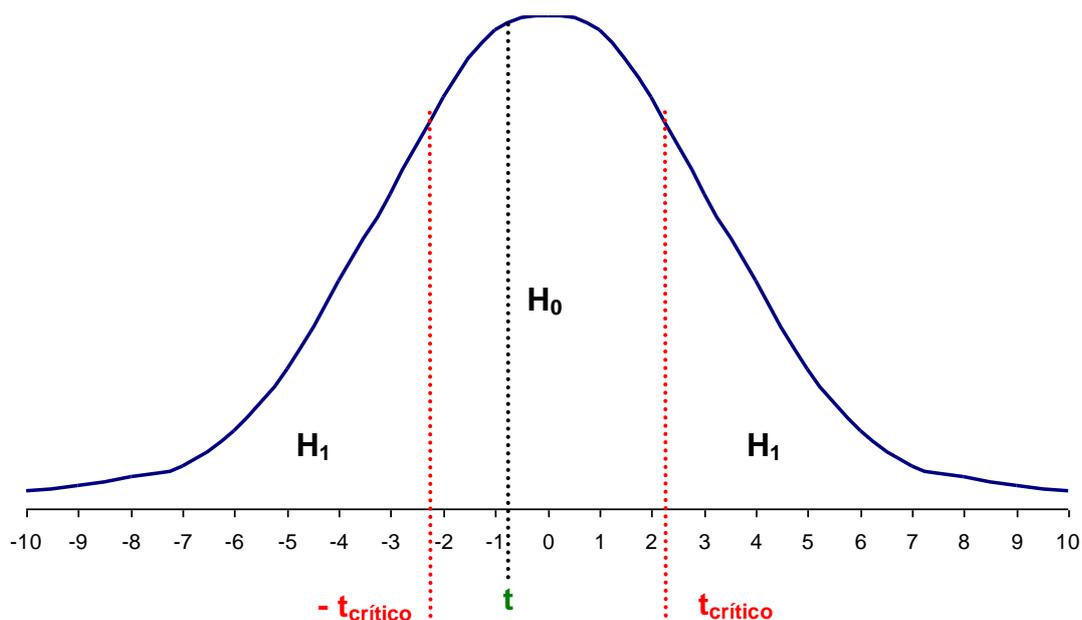


Gráfico 5 - Comparação das respostas entre os alunos do 1º Ano e 4º Ano

Com o resultado da aplicação do o cálculo Teste T sobre as 7 respostas positivas observou-se que não houve diferença significativa (95% de significância) entre o perfil do 1º ano e o 4º ano de Administração ($t = -0,77; p = 0,46$), com a média de respostas SIM do 4º ano (94,29%) foi maior do que o 1º ano (90,49).

4 CONCLUSÃO

Após análise junto ao mercado e questionamento estudantil, chegamos à conclusão que a cultura Fordista continua viva e firme, coexistindo em paralelo ao Toyotismo.

É importante frisar que a crise citada não está relacionada ao modelo organizacional produtivo, ou seja, ao Fordismo, e sim a empresa automobilística, “Ford”. Após saturar os melhores mercados com seu produto, viu-se pressionada perante a sua concorrente a reestruturar o seu sistema produtivo, devido à necessidade agora de satisfazer seus consumidores, aplicando até mesmo alguns de seus princípios, para estabilizar-se novamente ao mercado.

Analisando uma pequena amostragem do campo mercadológico, fica categórico que não existe uma supremacia de uma cultura sobre a outra, mas sim a combinação destas, caracterizando a complementação mútua e não o isolamento como foi proposto pelo objeto presente.

A verdade é que dependendo da segmentação de mercado, predominará um dos modelos, como foi o caso da “Cosipa”, revelado por Antônio Malynowskyj na primeira e segunda questão de sua entrevista. Portanto se uma empresa tem formato mecanicista, sua tendência corrobora a ser Fordista, mas se ela demonstra ser flexível, caracterizará tendenciosa ao modelo Toyotista.

É interessante observar que a diferença entre as culturas aqui expostas está diretamente relacionada com o tipo de profissional que elas exigem, veja bem:

Enquanto a cultura Fordista necessita de profissionais com características mecânicas, no qual o indivíduo é apenas uma engrenagem de uma enorme maquinaria no qual representa a empresa, onde há ainda uma divisão entre a concepção e execução, fica explícito a desnecessidade de uma maciça qualificação.

Por outro lado, o Toyotismo exige de seus profissionais uma enorme carga de conhecimento, devido à quebra dessa divisão supracitada, onde o trabalhador passou a ser o elemento fundamental para o andamento do trabalho. Nesse sistema um conjunto de pessoas é responsável por várias funções, de forma flexível. Há também uma preocupação com a qualidade, que passou a ser inculcada em suas mentes.

Foi em razão desta dicotomia que procuramos buscar uma noção da tendência dos futuros profissionais em administração de empresas. Constatamos que a vertente predominante está ligada ao um profissional mais flexível, ou seja, Toyotista. Isso significa que os estudantes aqui abordados sabem da necessidade de se qualificarem e também da necessidade de serem empreendedores, no qual comenta Carlos Lamberte na sexta questão de sua entrevista.

Se fossemos levar em consideração os gráficos aqui expostos, retratando a tendência destes “futuros profissionais”, facilmente concluiríamos que o modelo predominante viria de encontro à cultura Toyotista, porém, não descartaríamos a presença Fordista.

Contudo seríamos incipientes chegarmos a tal conclusão, baseando-se apenas em probabilidades, sendo necessária a esta conjectura uma pesquisa a fundo e meticulosa para satisfazê-la de maneira contundente. Porém, baseando-se apenas na matéria aqui apresentada, concluímos que, as culturas aqui discutidas são impreterivelmente ou indispensável para a gestão produtiva de uma empresa, não existindo a melhor ou pior, mas sim, o que melhor se adapta a sua necessidade.

Sendo assim, Fordismo ou Toyotismo, qualquer que seja, representam hoje, a globalização da produção.

REFERÊNCIAS

LINHART, Danièle. O indivíduo no centro da modernização das empresas: um reconhecimento esperado, mas perigoso. In: **Revista Trabalho & Educação**. jul/dez, no. 07. Belo Horizonte, 2000.

ODERICH, Cecília Leão; TEHEMAYER, César Augustus. **Novos Modelos de Gestão**. Disponível na internet: <http://nutep.adm.ufrgs.br/pesquisas/novosmodelosg.html>. Acesso em: 23 de Junho de 2006.

PRODUÇÃO em massa (Fordismo) X Produção Enxuta (Sistema Toyota de produção). Disponível em: <http://camila.linuxchix.org.br/?p=41>. Acesso em Julho de 2007.
