UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL NA CADEIA PRODUTIVA DE FIOS E CABOS ELÉTRICOS DE COBRE E AS ESTRATÉGIAS DO ELO VAREJISTA NA REGIÃO DO OESTE DO ESTADO DE SÃO PAULO

FERNANDO SANTELLO BERTACO

CURITIBA

2005

B456r

Bertaco, Fernando Santello

Relacionamento interorganizacional na cadeia produtiva de fios e cabos elétricos de cobre e as estratégias do elo varejista na região do oeste do estado de São Paulo/ Fernando Santello Bertaco -- Curitiba, PR, 2005.

270 f.

Orientador: Sergio Bulgacov Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Bibliografia.

1. Cadeia Produtiva. 2. Teoria de Custos. 3. Planejamento estratégico. I. Bulgacov, Sergio. II. Universidade Federal do Paraná.

CDD 658.15

"A ANÁLISE DE COMO O RELACIONAMENTO ENTRE OS AGENTES DA CADEIA PRODUTIVA DE FIOS E CABOS ELÉTRICOS DE COBRE DO OESTE DE SÃO PAULO AFETAM AS ESTRATÉGIAS DO ELO VAREJISTA"

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.

PROF. DR. SERGIO BULGACOV COORDENADOR DO MESTRADO

APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS PROFESSORES:

PROF. DR. SERGIO BULGACOV PRESIDENTE

PROF. DR. LUIZ HAMILTON BERTON EXAMINADOR

PROF^a. DR^a. MIRIAN PALMEIRA EXAMINADORA

FERNANDO SANTELLO BERTACO

RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL NA CADEIA PRODUTIVA DE FIOS E CABOS ELÉTRICOS DE COBRE E AS ESTRATÉGIAS DO ELO VAREJISTA NA REGIÃO DO OESTE DO ESTADO DE SÃO PAULO

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

CURITIBA

2005

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado àqueles que mais me apoiaram durante este longo período de aprendizagem e amadurecimento, mostrando-me que os desafios são recompensados ao final. Obrigado Pai, Mãe e Cynthia; este trabalho é para vocês!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pois sem Ele nada é possível.

Aos meus pais, que me deram a oportunidade e a força nesta longa caminhada.

Aos meus irmãos, por me ajudarem a manter a cabeça erguida e buscar o que eu quero.

A minha namorada, Cynthia, por toda ajuda e incentivo; nas horas em que eu mais precisava, você estava lá comigo, apesar da distância.

Ao meu orientador, Sergio, por ter acreditado em mim.

Aos amigos e demais familiares, que souberam me compartilhar durante este período.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização e divulgação deste trabalho.



SUMÁRIO

LISTA DE T	ABELAS	viii
LISTA DE C	QUADROS	ix
LISTA DE F	IGURAS	ix
RESUMO		х
ABSTRACT		xi
1. INTROD	UÇÃO	1
1.1. FOR	MULACAO DO PROBLEMA DE PESQUISA	2
1.2. OBJE	TIVOS	3
1.2.1.	Objetivo Geral	3
1.2.2.	Objetivos Específicos:	3
1.3. JUST	TFICATIVA	4
1.3.1.	Justificativa Teórica	5
1.3.2.	Justificativa Prática	6
1.4. ESTF	RUTURA DO ESTUDO	6
2 RASETI	EÓRICO EMPÍRICA	R
	EIA PRODUTIVA	
2.1.1.	Historicidade do Gerenciamento de Fluxo de Produtos	
2.1.2.	Definições de Cadeia Produtiva	
2.1.3.	Caracterizando a Cadeia Produtiva	
2.1.4.	Divisões da Cadeia Produtiva para Estudo	
2.1.5.	Competição Entre Cadeias Produtivas	
2.1.6.	~	
2.2. RELA	ACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL	
2.2.1.	Redes	21
2.2	.1.1. Definições de Redes	22
	.1.2. Implicações dos Relacionamentos	
	Alianças	
	.2.1. Tipos de Alianças	
2.2	.2.2. Caracterizando uma Aliança Estratégica	26
2.2	.2.3. Tipos de Aliança Estratégica	29

2.2.3.	Parcerias	33
2.2.4.	Associações de Classe	39
2.3. ESTF	RATÉGIA	39
2.3.1.	Definições de Estratégia	41
2.3	3.1.1. Estratégia de custos baixos	42
2.3	3.1.2. Estratégia de diferenciação	44
2.3	3.1.3. Estratégia genérica	44
2.3.2.	Definições de Preço e Produto	45
2.3	3.2.1. Formação de preços	47
2.3	3.2.2. Estratégias de preço	51
2.3.3.	Serviços Agregados	55
2.3.4.	Cadeia de Valor	57
2.3	s.4.1. A Cadeia de Valor de Porter	58
2.3	8.4.2. Críticas à Cadeia de Valor de Porter	59
2.3	s.4.3. Reconfiguração da Cadeia de Valor	60
2.3	8.4.4. Cadeia Produtiva e Estratégia	65
2.3	8.4.5. Unindo a Cadeia Produtiva à Estratégia Empresarial	65
	8.4.6. Posicionamento e Alinhamento Estratégico na Cadeia	
Produti		
	8.4.7. Implementando a Cadeia Produtiva	
	Centro de Gravidade da Cadeia Produtiva	
	8.5.1. Seleção Pró-Ativa De Fornecedores	
	8.5.2. Estrutura de Poder na Cadeia Produtiva	
	8.5.3. Análise de Poder no Canal de Distribuição	
	Canais de Distribuição e o Marketing	
	NOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	93
2.4 Transa	.1.1. Início dos estudos da Economia dos Custos de ção	95
2.4 Tradicio	.1.2. Breve comparação entre a ECT e a Economia onal	97
2.4 Transa	.1.3. Divisões para estudo da Economia dos Custos de ção	98
	1.4. Outras Divisões para Estudo da Economia dos Custos	99
212	Δ Salação Adversa em Canais de Distribuição	106

2.4	.3.	Reduzindo as Possíveis Atitudes Oportunistas no Canal de Distribuição	
	2.4.3	B.1. Mecanismos de controle e fiscalização	
		3.2. Seleção dos membros do canal	
		3.3. Internet	
		3.4. Freqüência das relações	
		Crítica a Teoria de Custos de Transação	
3. METO	ODO	LOGIA	110
3.1. E	SPE	CIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	110
3.1	.1.	Perguntas de Pesquisa	111
3.1	.2.	Apresentação das Variáveis	111
3.1	.3.	Definição e Operacionalização das Variáveis	111
3.1	.4.	Definição Constitutiva e Operacional das Variáveis	112
3.1	.5.	Delimitação e <i>Design</i> da Pesquisa	117
3.1	.6.	Determinação da População e Amostra	118
3.1	.7.	Protocolo de Entrevistas e Definição do Esquema de Pesquisa	
	3.1.7	7.1. Perguntas utilizadas no questionário semi-estruturado	123
3.1	.8.	Coleta e Tratamento	128
	3.1.8	3.1. Fontes secundárias	128
	3.1.8	3.2. Fontes primárias	128
3.1	.9.	Tratamento dos Dados	129
	3.1.9	9.1. Escolha da Cadeia Produtiva	129
	3.1.9	9.2. Coleta dos dados	130
	3.1.9	9.3. Limitações da pesquisa	131
4. ANÁI	LISE	DOS DADOS OBTIDOS	133
4.1. SE	ETO	R EM ESTUDO	133
4.1	.1.	Caracterização da Cadeia em Estudo	133
4.1	.2.	Apresentação e Usos do Cobre	134
	4.1.2	2.1. Reservas minerais	136
,	4.1.2	2.2. Mercado mundial	136
	4.1.2	2.3. Situação brasileira	137
,	4.1.2	2.4. História do Cobre no Brasil	138

4.1.	2.5. Reservas minerais brasileiras	. 139
4.1.	2.6. Fabricantes nacionais	. 139
4.1.	2.7. Consumo no Brasil	. 141
4.1.	2.8. Tendência de alta no preço do Cobre	. 142
4.1.	2.9. Fabricação de fios e cabos elétricos	. 144
4.1.	2.10. Fio rígido versus cabo flexível	. 145
4.1.	2.11. Cores de fios	. 148
4.1.	2.12. Golpe	. 150
4.1.	2.13. Reconfiguração dos elos da Cadeia Produtiva	. 151
4.2. ANÁL	ISE DOS DADOS OBTIDOS	. 153
4.2.1.	Questão 1 - Como se caracteriza, a partir da empresa focal, a Cadeia Produtiva de fios e cabos elétricos de Cobre no Oeste do Estado de São Paulo?	153
4.2.	1.1. Divisões da Cadeia Produtiva para estudo	. 155
4.2.	1.2. Cadeia Produtiva de fios e cabos elétricos	. 157
4.2.	1.3. Localização da Cadeia Produtiva em estudo	. 158
4.2.	1.4. A Empresa foco	. 160
4.2.2.	Questão 2 - Quais são as empresas mais atuantes na cadeia?	162
4.2.2. 4.2.3.		
4.2.3.	cadeia?	164
4.2.3 .	cadeia?	16 4 . 165
4.2.3. 4.2. 4.2. 4.2.	Cadeia?	. . 16 4 . 165 . 169
4.2.3. 4.2. 4.2. preço de	Questão 3 - Qual a participação de custos e resultados de cada elo de negócios da cadeia no preço final do produto? 3.1. Margem para fios e cabos elétricos. 3.2. Canais de marketing. 3.3. Participação de custos e resultados de cada elo no	16 4 . 165 . 169
4.2.3. 4.2. 4.2. preço de 4.2.	Questão 3 - Qual a participação de custos e resultados de cada elo de negócios da cadeia no preço final do produto? 3.1. Margem para fios e cabos elétricos. 3.2. Canais de marketing. 3.3. Participação de custos e resultados de cada elo no produto final	16 4 . 165 . 169 . 172 . 173
4.2.3. 4.2. 4.2. preço de 4.2.	Questão 3 - Qual a participação de custos e resultados de cada elo de negócios da cadeia no preço final do produto? 3.1. Margem para fios e cabos elétricos 3.2. Canais de marketing. 3.3. Participação de custos e resultados de cada elo no produto final 3.4. Qual canal de distribuição escolher? 3.5. Regras de preço no setor. Questão 4 - Quais são os tipos de parcerias existentes	16 4 . 165 . 169 . 172 . 173
4.2.3. 4.2. 4.2. 4.2. preço do 4.2. 4.2. 4.2.	Questão 3 - Qual a participação de custos e resultados de cada elo de negócios da cadeia no preço final do produto? 3.1. Margem para fios e cabos elétricos. 3.2. Canais de marketing. 3.3. Participação de custos e resultados de cada elo no produto final. 3.4. Qual canal de distribuição escolher? 3.5. Regras de preço no setor. Questão 4 - Quais são os tipos de parcerias existentes na cadeia em estudo?	16 4 . 165 . 169 . 172 . 173 . 177
4.2.3. 4.2. 4.2. 4.2. preço do 4.2. 4.2. 4.2. 4.2. 4.2. 4.2.	Questão 3 - Qual a participação de custos e resultados de cada elo de negócios da cadeia no preço final do produto? 3.1. Margem para fios e cabos elétricos. 3.2. Canais de marketing. 3.3. Participação de custos e resultados de cada elo no produto final. 3.4. Qual canal de distribuição escolher?. 3.5. Regras de preço no setor. Questão 4 - Quais são os tipos de parcerias existentes na cadeia em estudo? 4.1. Parcerias horizontais	16 4 . 165 . 169 . 172 . 173 . 177
4.2.3. 4.2. 4.2. 4.2. preço do 4.2. 4.2. 4.2. 4.2. 4.2. 4.2. 4.2. 4.2	Questão 3 - Qual a participação de custos e resultados de cada elo de negócios da cadeia no preço final do produto? 3.1. Margem para fios e cabos elétricos. 3.2. Canais de marketing. 3.3. Participação de custos e resultados de cada elo no produto final. 3.4. Qual canal de distribuição escolher? 3.5. Regras de preço no setor. Questão 4 - Quais são os tipos de parcerias existentes na cadeia em estudo? 4.1. Parcerias horizontais. 4.2. Problemas de relacionamento ao longo da cadeia.	16 4 . 165 . 169 . 172 . 177 180 . 182 . 190
4.2.3. 4.2. 4.2. 4.2. preço do 4.2. 4.2. 4.2. 4.2. 4.2. 4.2. 4.2. 4.2	Questão 3 - Qual a participação de custos e resultados de cada elo de negócios da cadeia no preço final do produto?	16 4 . 165 . 169 . 172 . 177 180 . 190 . 191
4.2.3. 4.2. 4.2. 4.2. 4.2. 4.2. 4.2. 4.2	Questão 3 - Qual a participação de custos e resultados de cada elo de negócios da cadeia no preço final do produto? 3.1. Margem para fios e cabos elétricos. 3.2. Canais de marketing. 3.3. Participação de custos e resultados de cada elo no produto final. 3.4. Qual canal de distribuição escolher? 3.5. Regras de preço no setor. Questão 4 - Quais são os tipos de parcerias existentes na cadeia em estudo? 4.1. Parcerias horizontais. 4.2. Problemas de relacionamento ao longo da cadeia.	16 4 . 165 . 169 . 172 . 177 180 . 190 . 191

4.2.5		Quais são as e a e cada elo da				199
4	2.5.1. Estratégia	s de negócio de o	cada elo			199
4	2.5.2. Maximizar	ido as estratégia	s do elo			. 202
4	2.5.3. Estratégia	s de negócios				. 204
4	2.5.4. Estratégia	s individuais				. 204
	2.5.5. Estratégia tiva em estudo					. 210
4	2.5.6. Problemas	com a concorrê	ncia			211
	LUSÕES, REC					
A C	ESTÃO 1 - COM ADEIA PRODUT STE DO ESTADO	IVA DE FIOS E	CABOS ELÉ	TRICOS D	E COB	RE NO
5.2. QU	ESTÃO 2 - QUAI		RESAS MAIS			
	ESTÃO 3 - QUAL DA ELO DE NEG 218					
	ESTÃO 4 – QUA DEIA EM ESTUD					
	ESTÃO 5 – QUA PRESA E CADA					
5.6. CO	MPARAÇÕES C	OM OUTROS ES	TUDOS			. 225
5.7. SU	GESTÕES PARA	ESTUDOS FUT	UROS			. 230
6. REFE	RÊNCIAS					231
APÊNDIC	E				•••••	244
ÍNDICE D	E FIGURAS					
FIGURA 1	ENTENDENDO	A CADEIA PRO	DUTIVA			16
FIGURA 2	FLUXO DE CO	RRENTE NA CAI	DEIA PROD	UTIVA		17
FIGURA 3	CADEIA DE VA	LOR DE PORTE	R			59

FIGURA 4 – TIPOS DE RELACIONAMENTO NA CADEIA PRODUTIVA	74
FIGURA 5 - MATRIZ DE PODER	81
FIGURA 6 - TIPO IDEAL DE ESTRUTURA DE PODER EM CADEIAS PRODUTIVAS	84
FIGURA 7 - OS FLUXOS EXISTENTES NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	90
FIGURA 8 – CADEIA PRODUTIVA DO COBRE	. 135
FIGURA 9 - CADEIA PRODUTIVA DE FIOS E CABOS ELÉTRICOS EM ESTUDO	. 154
FIGURA 10 - LOCALIZAÇÃO DA 10ª. REGIÃO ADMINISTRATIVA DO ESTADO DE SÃO PAULO	. 159
FIGURA 11 - CANAIS DE MARKETING DO SETOR EM ESTUDO	. 171
FIGURA 12 – PARTICIPAÇÃO MÉDIA DOS ELOS NO PREÇO FINAL	. 173
ÍNDICE DE QUADROS	
QUADRO 1 – ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PREÇO	53
QUADRO 2 - VALORES E SERVIÇOS AGREGADOS DE CADA ELO DA CADEIA PRODUTIVA	56
QUADRO 3 – RECONFIGURAÇÃO DA CADEIA DE VALOR	64
QUADRO 4 – ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE CADA ELO DA CADEIA PRODUTIVA EM ESTUDO	. 222
QUADRO 5 - FASES DA CADEIA PRODUTIVA	. 227
ÍNDICE DE TABELAS	
TABELA 1 - TABELA DE CLASSIFICAÇÃO PARA FIOS E CABOS ELÉTRICOS DE COBRE	. 120
TABELA 2 - CONTEÚDO DO QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA ANALISAR A ESTRATÉGIA DOS RESPONDENTES	. 127
TABELA 3 - EMPRESAS MAIS ATUANTES NA CADEIA PRODUTIVA	. 163
TABELA 4 - MARGEM DE " <i>MARK UP</i> " MÉDIO PARA EMPRESAS VAREJISTAS	. 167

TABELA 5 - MARGEM DE "MARK UP" MÉDIO PARA EMPRESAS ATACADISTAS	. 168
TABELA 6 - MARGEM DE "MARK UP" MÉDIO PARA EMPRESAS FABRICANTES	. 168
TABELA 7 – MARGEM MÉDIA DE LUCRO POR PRODUTO	. 169
TABELA 8 - MARGENS PRATICADAS NOS DIFERENTES CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	. 172
TABELA 9 – DESTINO DAS VENDAS DA INDÚSTRIA DELTA	. 208
TABELA 10 - PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DE CADA ELO DE NEGÓCIOS DA CADEIA PRODUTIVA NO PREÇO AO CONSUMIDOR FINAL	. 220
TABELA 11 – ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES DO ELO FABRICANTE	. 223
TABELA 12 – ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES DO ELO ATACADISTA	. 224
TABELA 13 – ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES DO ELO VAREJISTA	. 224
TABELA 14 - EVOLUÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA	. 225

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de identificar os relacionamentos organizacionais existentes na Cadeia Produtiva de fios e cabos elétricos de Cobre no Oeste do Estado de São Paulo. A pesquisa tem por base teórica a Economia dos Custos de Transação e a teoria da Cadeia Produtiva. A partir da revisão de literatura, foi elaborado um esquema de pesquisa para que pudessem ser identificadas as formas de relacionamento entre os agentes da Cadeia Produtiva delimitados. Buscaram-se conhecer as estratégias vigentes nos elos da cadeia pesquisada, bem como as estratégias individuais destas empresas. Os estudos iniciaram-se por meio da identificação de uma empresa foco e, a partir dela, foram indicadas as demais organizações que delimitariam a Cadeia Produtiva pesquisada. A pesquisa foi realizada de maneira qualitativa, sendo os dados obtidos comparados a fontes secundárias para que houvesse a triangulação dos mesmos. Conclui-se que a Cadeia Produtiva em estudo está nos estágios iniciais de sua configuração e que o relacionamento entre as organizações ainda é feita de maneira oportunista, sem que haja relações de longo prazo entre seus membros.

ABSTRACT

This work has the aim to identify the existing relationships among the members of the Wires and Cables of Copper' Supply Chain on the Sao Paulo State West side. The research has the theoretical basis of Economics Transaction Cost and the Supply Chain Theory. After the literature review, it was elaborated a research scheme to identify the relationship among the Supply Chain players. It was also searched the current strategies among the organizations. The first thing on the study was to identify a focal organization, and from it, it was delimited the Supply Chain search, for a qualitative search. The results from the interviews were compared with secondary data to assure the correct results. The conclusion is that it is a initial Supply Chain relationship. The players are still having opportunistic actions with the other Supply Chain players. They do not act to have a long term relationship.

1. INTRODUÇÃO

Redes de empresas, alianças estratégicas, parcerias e outros tipos de cooperação empresarial estão se tornando cada vez mais rotineiras no mundo dos negócios. Com a crescente complexidade nas relações interfirmas, é pouco provável que uma empresa consiga se manter competitiva, caso continue considerando fornecedores e clientes como "ameaças" que barganham e reduzem sua margem de lucro.

A reavaliação das formas como ocorrem as negociações com outras empresas tem sido o primeiro passo para a mudança. As organizações estão abandonando o caráter imediatista das relações, que visam barganhar cada transação, passando a adotar medidas que beneficiam as parcerias a longo prazo dentro da mesma Cadeia Produtiva. Esta tem se mostrada benéfica às partes que a compõe, pois sendo amparada por contratos de fornecimento periódico de produtos, as empresas conseguem se estruturar para manter um nível de produtividade elevado. Com a vigência de contratos que pré-estabelecem o *Mark Up* (diferença entre o preço de compra e o preço de venda) para cada elo da cadeia, reduz-se a disputa de preços e condições de pagamento a cada transação, fazendo com que os integrantes de cada elo saibam antecipadamente o quanto lucrarão em um determinado período, dadas as condições de mercado pré-estabelecidas em contrato.

Novas formas de cooperação surgiram, para que empresas de uma mesma Cadeia Produtiva possam se beneficiar com acordos de longo prazo. A Cadeia Produtiva (*Supply Chain*) é uma forma recente de cooperação que une as empresas que trabalham com o mesmo produto em diferentes partes do seu processo produtivo, que vai desde a extração da matéria-prima, passa pela industrialização, comercialização até a venda ao consumidor final.

O setor em estudo é o da Cadeia Produtiva de fios e cabos elétricos de Cobre. Nele são analisadas as estratégias dos participantes, bem como a interação entre os membros da Cadeia e suas formas de relacionamento. Para a melhor

compreensão e entendimento dos critérios adotados na parceria entre empresas e como ocorrem estas relações, este trabalho foi desenvolvido segundo a Nova Economia Institucional (NEI), por meio da Economia dos Custos de Transação (ECT). A ECT é a parte da Nova Economia Institucional que propiciou ferramentas para a análise de critérios nas relações como o oportunismo, a racionalidade, a incerteza, o risco e a freqüência das transações, foco deste estudo.

A Cadeia Produtiva de fios e cabos elétricos tem sofrido grandes transformações ao longo das últimas décadas, com cada vez mais participantes que buscam, por meio de novos produtos e serviços, uma forma de aumentar seu faturamento e também a sua participação no mercado. Pode-se observar que existem muitas possibilidades para realização de estudos envolvendo a ECT, podendo ser estudados por cada um dos critérios de relacionamento apresentados acima. O tema delimitado para este estudo é relevante para a compreensão do relacionamento entre empresas da cadeia e deverá ser aprofundado, conforme analisado neste trabalho.

A opção pela Cadeia Produtiva de Fios e Cabos Elétricos de Cobre do Oeste do Estado de São Paulo ocorreu em função dos desafios observados que a cadeia vem enfrentando, e que devido a importância do setor na área da construção civil, indispensável do ponto de vista preço da moradia, podem ser reduzidos, diminuindose, desta forma, os problemas socioeconômicos do país, verificando ainda se as estratégias vigentes condizem com as teorias da Cadeia Produtiva.

O setor de fios e cabos elétricos chega a representar 30% do faturamento de uma empresa de materiais elétricos, sendo considerado um dos mais importantes para a organização, ou seja, seu "carro-chefe".

1.1. FORMULACAO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O crescimento das relações e parcerias estratégicas na última década tem redesenhado de maneira significativa o ambiente de negócios no mundo.

Para o melhor entendimento, este estudo tem como tema de pesquisa a Cadeia Produtiva do setor de fios e cabos elétricos de Cobre, que vem se expandindo e modernizando rapidamente nos últimos tempos, bem como o estudo das estratégias de cada um dos participantes desta cadeia. Para isso, foi formulado o seguinte problema de pesquisa:

"Como o relacionamento entre os agentes da Cadeia Produtiva de fios e cabos elétricos de Cobre do Oeste do Estado de São Paulo afetam as estratégias do elo varejista?"

1.2. OBJETIVOS

Foram propostos os seguintes objetivos geral e específicos para a melhor compreensão do tema:

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar a forma como o relacionamento entre os agentes da Cadeia Produtiva de fios e cabos elétricos de Cobre do Oeste do Estado de São Paulo afetam as estratégias do elo varejista.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- Caracterizar, a partir da empresa focal, a Cadeia Produtiva de fios e cabos elétricos de Cobre no Oeste do Estado de São Paulo;
- Determinar quais são as empresas mais atuantes na cadeia;

- Determinar qual a participação de custos e resultados de cada elo de negócios da cadeia no preço final do produto;
- Determinar quais s\u00e3o os tipos de parcerias existentes na cadeia;
- Determinar quais são as estratégias de negócios de cada empresa e cada elo da cadeia.

1.3. JUSTIFICATIVA

No atual cenário de crescente complexidade é pouco provável que uma empresa consiga, por si só, competência necessária para se manter competitiva. É preciso estabelecer parcerias para o trabalho de forma associativa entre empresas. Por meio da formação de redes de cooperação, percebe-se que pequenas e médias empresas, geralmente mais ágeis e flexíveis nos seus processos do que as grandes empresas, podem tornar-se igualmente competitivas.

A união de várias pequenas empresas, por meio da formação de redes empresariais com objetivos comuns (mais amplos ou mais restritos), pode alcançar vantagens competitivas oriundas desse tipo de organização. Pela escala de negócios, essas redes empresariais conseguem a redução de custos e por serem formadas por empresas pequenas, conseguem manter a flexibilidade e a agilidade.

A preocupação com os canais de distribuição e com a Cadeia Produtiva vem ganhando ênfase de estudo pelas organizações por se tratar de setores que ainda podem aumentar a rentabilidade da organização. Um exemplo do valor dos canais de distribuição no preço final do produto é um caso francês: cerca de 10% do preço final pago por um consumidor francês em um supermercado ao comprar uma maçã retorna ao produtor da fruta (NEVES, 1999).

Assim, as alianças estratégicas, parcerias, redes de empresas e outros tipos de cooperação empresarial estão se tornando cada vez mais comuns no mundo dos

negócios. A tentativa de se tornarem mais competitivas por meio de parcerias e alianças, intensificadas a medida que os países se abrem mais ainda aos investimentos estrangeiros, dando origem a ambientes de competição cada vez mais acirrados, vem sendo buscadas por organizações de todo o mundo.

A Cadeia Produtiva do setor de materiais elétricos, que vai da extração, fabricação, comercialização até o consumo final de seus produtos, também vêm sofrendo estas grandes transformações. Com cada vez mais participantes, que buscam por meio de novos produtos e serviços uma forma de aumentar seu faturamento e também sua participação no mercado, pode-se obter um problema de pesquisa que, tomando-se as devidas considerações, pode ser utilizado em outras áreas de estudo. O problema refere-se à forma como o relacionamento entre os agentes da Cadeia Produtiva de fios e cabos elétricos de Cobre do Oeste do Estado de São Paulo afetam as estratégias do elo varejista. A partir da importância percebida neste tema, o presente estudo se propõe a verificar o problema exposto, contribuindo para o melhor entendimento do tema proposto, além de fornecer caminhos para aumentar a competitividade das organizações pesquisadas.

1.3.1. Justificativa Teórica

Este trabalho resultou em uma contribuição teórica para o melhor entendimento das relações entre as empresas na Cadeia Produtiva de fios e cabos elétricos de Cobre do oeste do Estado de São Paulo e como elas afetam as estratégias do elo varejista. Além disso, proporciona maior compreensão sobre as estratégias e parcerias adotadas por cada um dos integrantes das cadeias produtivas deste setor, focalizando a atuação e os objetivos que as envolvem e razões pelas quais as realizam.

1.3.2. Justificativa Prática

Este trabalho oferece às organizações participantes, como relevância prática, uma visão de suas atitudes, propondo medidas que possam ser tomadas para o melhor aproveitamento das áreas pouco exploradas, verificando assim a forma mais eficiente de obterem ganhos.

Este estudo procurou apresentar as principais tendências do setor em relação aos canais de distribuição existentes em cada componente da Cadeia Produtiva. Ao buscar-se individualmente as necessidades, objetivos e metas de cada elemento desta cadeia, aumentam-se visivelmente as chances de se investir nas áreas mais promissoras e de maior rentabilidade.

1.4. ESTRUTURA DO ESTUDO

Para a melhor apresentação, este trabalho está estruturado em capítulos. Por meio deste primeiro capítulo é feita uma revisão geral do trabalho, mostrando quais áreas são analisadas ao longo do estudo. São seis capítulos, sendo o primeiro a introdução, que contém a formulação do problema de pesquisa, os objetivos, - geral e específicos -, a justificativa teórica e prática e a estrutura do estudo.

O segundo capítulo apresenta a Base Teórica Empírica, na qual o estudo se fundamentou para que se pudesse sair a campo e buscar evidências do que se pretende analisar. Foram abordadas: a Teoria da Cadeia Produtiva, com o intuito de compreender como agem as empresas ao longo do ciclo de produção, sendo complementada pelas Teorias do Centro de Gravidade, da Cadeia de Valor e dos Canais de Distribuição; os campos da Estratégia e suas diversas formas de união, como a formação de redes, de alianças estratégicas, parcerias e associações de

classe. A Teoria dos Custos de Transação vem logo após e é de fundamental importância para a análise do trabalho.

A metodologia do trabalho é encontrada no terceiro capítulo. Nele são apresentados os padrões de conduta e comparação utilizados no trabalho, bem como as especificações do problema, as delimitações e o *design* da pesquisa.

A análise dos dados é feita no quarto capítulo, analisando-se, com base no referencial bibliográfico, as informações obtidas.

O quinto capítulo apresenta as conclusões da pesquisa bem como as recomendações para futuros estudos.

A sexta e última parte é constituída pelo referencial bibliográfico utilizado no estudo. Na sequência encontram-se os anexos da pesquisa.

2. BASE TEÓRICO EMPÍRICA

Com o intuito de firmar, os objetivos e as palavras-chaves e os conceitos das variáveis do problema, são apresentado neste capítulo os fundamentos teóricos no qual este estudo se embasou. Para a obtenção de uma Base Teórica Empírica relevante, foram consultados trabalhos de diversos autores, nacionais e estrangeiros, sobre os temas apresentados nesta Dissertação. A revisão bibliográfica se inicia com a Teoria da Cadeia Produtiva. Na seqüência, são revistos os temas: Redes de Empresa, Alianças Estratégicas, Parcerias, Estratégia, Cadeia de Valor, Centro de Gravidade da Cadeia Produtiva, Canais de Distribuição e por fim, a Economia dos Custos de Transação.

2.1. CADEIA PRODUTIVA

É reconhecido que a competição está começando a mudar a tradicional visão de empresa versus empresa para a de Cadeia Produtiva versus Cadeia Produtiva, o que está gerando uma necessidade de integração de estratégias entre os membros da cadeia (BOWERSOX, CLOSS, e FEDEU, 1999). A integração da Cadeia Produtiva facilita o entendimento de que a cadeia é a força do elo mais fraco da corrente, já que em situações adversas, será o primeiro a romper e quebrar a Cadeia Produtiva (SCAVARDA e HAMACHER, 2001). Isto exige que as empresas avaliem estrategicamente corrente acima (*upstream*) e corrente abaixo (*downstream*) quais seriam os sócios a ser incluídos ou excluídos da Cadeia Produtiva para criar uma rede competitiva e eficiente de abastecimento. A necessidade de uma rede integrada aumenta a importância das relações entre comprador e fornecedor como uma fonte potencial para ganhos de eficiência como também de vantagem competitiva por arranjos de aliança estratégicos (NARASIMHAN e CARTER, 1998).

O conceito de Cadeia Produtiva (*Supply Chain*) é 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 entre outros programas voltados à área fabril, durante as décadas de 1980 e 1990, aceleraram o conceito da visão integrada da Cadeia Produtiva, desde a ponta dos insumos necessários à produção até o consumo final. A seguir procura-se ampliar o entendimento sobre o desenvolvimento dos conceitos relevantes para este trabalho

2.1.1. Historicidade do Gerenciamento de Fluxo de Produtos

O gerenciamento do fluxo de bens sofreu mudanças ao longo das últimas quatro décadas. O processo de tornar os bens disponíveis para o consumo tornouse mais complexo e seu gerenciamento passou ser imperativo para atingir nível adequado de desempenho. Ao longo do tempo, a ênfase dada para gerenciamento do fluxo físico dos bens foi sendo alterada e quatro fases distintas desse processo de evolução podem ser identificadas.

A primeira dessas fases tem foco no transporte dos bens acabados da fábrica ou depósito do fabricante para o depósito do distribuidor. Esta atividade era entendida como uma função isolada das demais na empresa e de importância secundária para o desempenho mercadológico do fabricante. O desempenho da área de transporte era medido pelo custo por tonelada transportada ou medida similar (CHRISTOPHER, 1985).

Na fase seguinte, a preocupação passou a ser o gerenciamento integrado das funções da distribuição física. Essa mudança de foco ocorreu no final da década de 1960, em conseqüência da crescente preocupação com a satisfação do consumidor (DAVIES, 1993). Nessa fase, a manutenção de estoques é vista como crítica para a oferta de um nível elevado de serviço, desconsiderando-se, muitas vezes, o impacto

no custo que tal política acarreta. A ênfase continuava no fluxo de produtos acabados. Hastings (1994) antecipou que a mudança de ênfase poderia ocasionar conflitos internos na empresa e sugeriu que alterações na estrutura teriam que ser implementadas para que o novo conceito de atendimento ao cliente pudesse ser explorado. Esse foi o primeiro indício de que a função estava começando a interferir com outras áreas da empresa.

O gerenciamento da logística foi a tônica do momento seguinte, mudança essa que foi impulsionada pelo maior uso de tecnologia de informação e maior custo do capital investido em estoques. A otimização do uso dos recursos, a redução do potencial de conflito entre áreas da empresa e a possibilidade de promover uma melhor ligação entre a organização e seus clientes, motivaram essa nova mudança. Esse novo posicionamento afetou uma série de dimensões do desempenho da empresa, incluindo custo, qualidade serviço (SHERMAN, 1994; ELLRAM e COOPER, 1990). A idéia de serviço a qualquer custo é substituída por um cálculo do risco de perder vendas a diferentes níveis de estoque (SHERMAN, 1994).

Do ponto de vista do cliente, o desempenho da logística pode ser mensurado pela confiabilidade da entrega e pelo tempo de resposta do fornecedor. Internamente, a avaliação é feita não só pelo nível de serviço oferecido ao cliente, mas também pelo custo incorrido para oferecer tal nível de serviço (CHRISTOPHER, 1985). Essa nova forma de trabalhar suscitou o uso de informação mais acurada e disponível com maior freqüência, levando à necessidade de trocas sistemáticas de informações entre cliente e fornecedor.

Foi nesse contexto que na segunda metade da década de 1980 o conceito de gerenciamento da cadeia ganhou importância. As empresas líderes começaram a provocar uma maior integração dos agentes econômicos presentes nas suas cadeias produtivas. A idéia é analisar o conjunto das empresas necessárias para tornar um bem disponível para o consumidor final, desde a matéria-prima e passando pelo produtor, como se configurassem uma única organização. O objetivo dessa integração é à busca de uma maior eficiência e eficácia no processo de tornar

o produto disponível para o consumidor final em um ambiente complexo e de incertezas. (ELLRAM e COOPER, 1990).

Inicialmente, a Cadeia Produtiva (CP) foi definida como uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada visando reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final, transcendendo as fronteiras da empresa e passando a abordar a cadeia como um todo (WOOD JR. e ZUFFO, 1998). Segundo Cooper e Lambert (2000), o termo Cadeia Produtiva foi originalmente introduzido por consultores organizacionais no início dos anos oitenta e, desde então, tem recebido crescente atenção, já que embute a idéia de aperfeiçoamento e integração dos processos empresariais, intra e interempresas, mediante o inter-relacionamento entre os participantes, por meio de alianças estratégicas e parcerias, tornando os elos da cadeia efetivamente concatenados e atuantes.

A Cadeia Produtiva evoca a imagem da empresa verticalmente integrada, pois corresponde a um conjunto de etapas seqüenciais – 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.

Cooper e Lambert (2000) apresentam uma estrutura que relaciona os elementos a serem considerados quando se utilizam cadeias produtivas como unidade de análise. Segundo os autores, os principais elementos são: a estrutura de trabalho em conjunto da Cadeia Produtiva, os processos de negócios das organizações e os componentes do gerenciamento da Cadeia Produtiva. Com relação à estrutura da Cadeia Produtiva os aspectos significativos a descobrir são: i) quem faz parte da cadeia; ii) a dimensão estrutural da rede; e iii) as ligações estabelecidas entre os agentes (ARBAGE, 2003).

2.1.2. Definições de Cadeia Produtiva

Para a melhor compreensão do que é a Cadeia Produtiva (*Supply Chain*), buscou-se a definição dos principais autores na área.

Em 1998, devido ao intenso uso de termos incorretos, o Fórum Global de Cadeias Produtivas buscou a redefinição de alguns dos termos mais utilizados na área. Ficou definido, para tanto, que Logística é uma subparte da Cadeia Produtiva (Supply Chain) e que os termos não são sinônimos. O primeiro é responsável pela movimentação física do material, do ponto de origem ao ponto de consumo, com as funções de planejar, implementar e controlar a eficiência, a fluência dos bens e outras informações vindas do ponto de origem para o ponto de consumo, a fim de sanar os interesses do usuário final. O segundo, muito mais abrangente, além da movimentação física de produtos, com o fluxo de informações ao longo da cadeia, fica sendo responsável pela integração entre organizações de usuários finais e organizações responsáveis por matéria-prima, o que é confirmado pela definição de Lambert, Cooper e Pagh (1998). Esta definição ainda se encontra atual, segundo a conferência mais recente (CONSELHO DE CADEIA PRODUTIVA, 2003).

Segundo o Fórum Global de Cadeia Produtiva (1998) "A Cadeia Produtiva é a integração dos processos chaves das organizações; dos consumidores finais aos fornecedores iniciais, que provêem produtos, serviços e informações que adicionam valor aos consumidores e demais *stakeholders*". Trata-se de uma "reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar um produto" (PORTER, 1998). Os estágios de suprimentos em uma Cadeia Produtiva podem ser caracterizados como: matéria-prima, fabricante primário, fabricação, fabricante, marketing e distribuição, e varejista (GALBRAITH, 1996).

De acordo com essa definição, a Cadeia Produtiva abrange os processos de desenvolvimento de produtos, aquisição, manufatura, gestão da demanda,

relacionamento com cliente, atendimento do pedido e distribuição. Pode ser considerada uma tentativa de estabelecer um corte transversal das fronteiras organizacionais buscando viabilizar a gestão de processos entre corporações.

Complementando o conceito anterior, Ballou (1999) diz que Cadeia Produtiva é uma rede de organizações, por meio de ligações nos dois sentidos, no qual todo esforço envolvido nos diferentes processos e atividades empresariais que criam valor na forma de produtos e serviços para o consumidor, o que é confirmado por Christopher, (1997), Furlanetto (2002), Van Hoek (1998) e Wood Jr. e Zuffo (1998), que acrescenta ainda a forma sincronizada desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção visando reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final.

Em um sentido mais mercadológico, Cooper e Ellram (1993) complementam ainda a definição de Cadeia Produtiva como sendo um conjunto de abordagens utilizadas para integrar eficientemente fornecedores, fabricantes, depósitos e armazéns, de forma que a mercadoria seja produzida e distribuída na quantidade certa, para a localização certa e no tempo certo, de forma a minimizar os custos globais do sistema ao mesmo tempo em que atinge o nível de serviço desejado.

Para Pires (1998), a Cadeia Produtiva pode ser considerada uma visão estratégica, integrada, expandida, atualizada e holística da administração de materiais clássica. Ela abrange toda a Cadeia Produtiva, tendo como base a estratégia e o posicionamento dos membros da cadeia. A análise da Cadeia Produtiva sob o enfoque estratégico busca prospectar quais são os principais fatores para o sucesso da integração dos parceiros no processo logístico, desde o provisionamento de matérias primas até a entrega ao cliente final.

Embora o termo Cadeia Produtiva seja largamente utilizado em estratégias de empresas, na literatura acadêmica e de negócios, apresenta pouca consistência no seu uso e pouca evidência de clareza do seu significado. Harland (1996) afirma que o conceito de Cadeia Produtiva pode ser utilizado para descrever quatro contextos diferentes: aspectos internos a Cadeia Produtiva, que integram funções do negócio envolvidos no fluxo de materiais e informações; gerenciamento de relacionamento

entre empresas e fornecedores imediatos; gerenciamento de uma cadeia de negócios, incluindo todos os fornecedores e clientes e o gerenciamento de uma rede de negócios interconectados por diferentes processos e atividades na criação de valor para o cliente.

Para este estudo, utilizou-se o conceito de Cadeia Produtiva como sendo o gerenciamento de uma rede de negócios interconectados com o objetivo de entregar um produto ou serviço ao cliente final, ligando seus fluxos desde a matéria-prima até a entrega ao cliente final (ELLRAM, 1991).

2.1.3. Caracterizando a Cadeia Produtiva

Uma Cadeia Produtiva pode ser caracterizada a partir da identificação de três fluxos entre os agentes: o fluxo de produtos, o fluxo de recursos e o fluxo de informações. O fluxo de produtos em uma Cadeia Produtiva ocorre no sentido dos fornecedores de insumos para o consumidor final, onde, a cada etapa, os produtos de um elo são a matéria-prima do elo seguinte. Dentro do conceito de Cadeia Produtiva, este fluxo deve ser tal que os produtos se movimentem na quantidade e velocidade exatamente demandadas pelos consumidores, visto que é este elo que dá início ao processo produtivo a partir de suas necessidades (STERN et al., 1996; BERMAN, 1996).

O fluxo de recursos refere-se ao pagamento dos produtos dentro da cadeia, portanto seu sentido é inverso ao do fluxo de produtos, isto é, do consumidor final para os fornecedores de insumos. O gerenciamento de uma Cadeia Produtiva prevê a divisão do valor obtido com o produto final de acordo com as atividades que efetivamente agregaram valor e os agentes por elas responsáveis. O terceiro fluxo é o de informações, que ocorre nos dois sentidos (MOREHOUSE e BOWERSOX, 1995).

No sentido inverso da cadeia, ou seja, do consumidor para o fornecedor de insumos, são transferidas informações de demanda. A partir desta demanda final da

cadeia, também os agentes intermediários repassam 'para trás' suas necessidades, de forma que cada um possa atender a sua própria demanda. No sentido da base de fornecimento para o final da cadeia, o fluxo de informações visa comunicar aos elos seguintes da cadeia as características de produtos e processos. Com base na mesma informação disponibilizada a todos os participantes de uma Cadeia Produtiva, os agentes podem atuar em conjunto trabalhando no sentido de atender à demanda da forma mais eficiente possível (OLIVEIRA, HACKER e ALVES, 2002).

Ao contrário das formas organizacionais tradicionais, a Cadeia Produtiva tem por finalidade reduzir a base de fornecedores na medida em que pretende uma maior integração e um relacionamento mais duradouro entre os agentes (TAYLOR, 2004).

O resultado esperado a partir da organização baseada no conceito de Cadeia Produtiva, é o de uma cadeia mais competitiva, principalmente no que se refere à redução de estoques intermediários e de custos totais, além de um movimento mais rápido das operações, informações e estoques (COOPER e ELRAM, 1993). A otimização dos resultados de uma cadeia organizada nestes moldes também ocorre pela redução de riscos e eliminação de perdas (WOOD JR. e ZUFFO, 1998). Isto é garantido por meio dos esforços coordenados entre os agentes, que garantem para toda a cadeia sua participação no mercado, a partir da competitividade do produto final

Os membros de uma Cadeia Produtiva devem estar dispostos a repartir tanto riscos quanto lucros no longo prazo. Este procedimento garante maior estabilidade nas relações e permite uma maior integração entre os agentes (ARBAGE, 2004).

Resumindo, ter-se-ia que, em um sentido, há o fluxo de bens e serviços previsíveis e controláveis, como matéria-prima, controles financeiros, controle de industrialização, processo de manufatura, transporte e modelos de comercialização. No outro, um fluxo de fatores incontroláveis que ocorrem por toda a cadeia, como informação e grau de relacionamento.

2.1.4. Divisões da Cadeia Produtiva para Estudo

A Cadeia Produtiva pode ser divida em diferentes formas para sua melhor compreensão. Neste estudo, São analisadas as operações referentes à cadeia de suprimentos, como visto na Figura 1 – Entendendo a Cadeia Produtiva.

Incerteza Cadeia de Coordenação Desempenho de Ambiental Suprimentos da Rede de Fornece dores Distribuição Comunicação - Redução da base de fornecedores Foco no - Relações de longo Compra Consumidor prazo Estratégica - Seleção de fornecedores - Envolvimento Desempenho de com fornecedores Compradores Grupos Multi-Informação Integração departamentais Tecnológica Logistica Verdade e confianc a

FIGURA 1 - ENTENDENDO A CADEIA PRODUTIVA

FONTE: CHEN, I.; PAULRAJ, A. Understanding Supply Chain Management: Critical Research and Theoretical Framework. **International Journal of Production Research**, v. 42, n. 1, p. 133, 2003.

Uma segunda redefinição de termos se refere aos estágios de produção. Até pouco tempo atrás, classificavam-se as empresas na área de extração de matérias-primas como sendo do setor primário, as indústrias de transformação eram classificadas como sendo do setor secundário e as empresas do setor terciário eram aquelas que atendiam ao consumidor final, responsáveis também por outros serviços. Mintzberg (1996) as reclassificou como sendo uma "corrente", com fluxo

acima (*upstream*), médio (*midstream*) e fluxo abaixo (*downstream*). Um exemplo de "corrente" pode ser observado na Figura 2 – Fluxo de Corrente na Cadeia Produtiva.

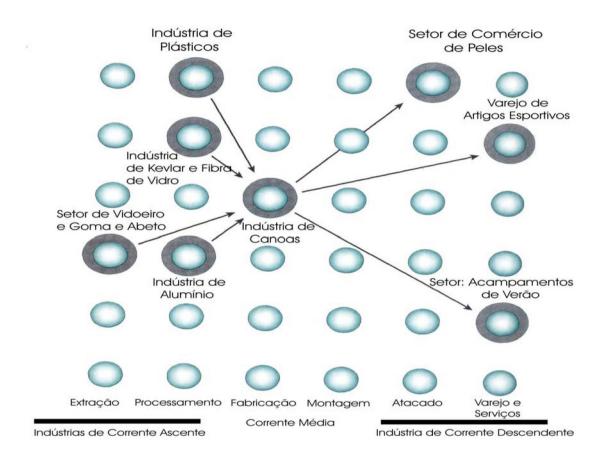


FIGURA 2 - FLUXO DE CORRENTE NA CADEIA PRODUTIVA

FONTE: MINTZBERG, H. Generic Business Strategies. In: MINTZBERG, H. **The Strategy Process**: Concepts, Contexts and Cases. New Jersey: Prentice-Hall, 3a. ed, 1996. p. 75.

As empresas que tem sua atividade principal relacionada a áreas "próximas" a matéria-prima (extração, processamento) são consideradas como sendo de corrente acima. O fluxo de produtos tende a ser divergente, partindo de materiais básicos (madeira, alumínio e outras *commodities*) até alcançar uma ampla variedade de usos. Estas empresas são de capital intensivo, voltadas à redução de custos, com baixa margem de lucro, mas alto volume (estratégia de massificação). O foco está na engenharia de processos, com grande esforço tecnológico e inovação de

processos, obtendo êxito quando se consegue reduzir os custos de fabricação, reduzindo ao máximo os custos indiretos. As vendas ocorrem "empurradas" pelo forte departamento de vendas, já que possuem uma pequena margem de lucro (GALBRAITH, 1996).

As empresas que necessitam unir as várias entradas de insumos/produtos (*input*s) para realizar um único processo produtivo (fabricação, linha de produção), e a partir daí, distribuindo seus produtos a uma série de usuários, são consideradas correntes de fluxo médio. É formada geralmente por indústrias manufatureiras, formando um "gargalo" na cadeia.

As empresas que se preocupam em vender, distribuir ou prestar serviços com produtos de diversas empresas diferentes para o consumidor final são classificadas de fluxo abaixo. Trabalham com pouca quantidade, altas margens de lucro, além do uso intenso de pessoas em seus processos. As vendas ocorrem "puxadas" pelos consumidores, influenciados por um forte departamento de marketing, que define ainda o posicionamento e as características do produto que venderão e se preocupam menos com o preço baixo. O foco está nas pesquisas e desenvolvimento do marketing, com uso intensivo de pessoal na inovação de produtos. Apesar das vendas menores, possuem margens de lucro maior que as demais (PORTER, 1996).

Galbraith (1996) salienta que as empresas fluxo acima querem padronizar, a fim de maximizar o número de usuários finais e obter volume para baixar os custos. A companhia fluxo abaixo quer alvejar determinados grupos de usuários finais, possuindo ambas, claramente, visões divergentes entre si.

O autor exemplifica ainda que os produtos com preços comuns (commodities - aço, lingotes de alumínio) competem em preço, visto que os produtos são os mesmos, obtendo sucesso aquele produtor fluxo acima que obtenha os custos mais baixos (empresas enxutas, com um mínimo de overhead, ou seja, despesas gerais indiretas). Já as empresas fluxo abaixo se beneficiam mais de suas características exclusivas e de posicionamento para gerar altas margens de lucro, com isso, podem se permitir que existam despesas gerais indiretas (overhead).

2.1.5. Competição Entre Cadeias Produtivas

Segundo Taylor (2004), na opinião dos clientes, a Cadeia Produtiva é irrelevante. Todos os cuidados com a sincronização de entrega de mercadorias, as negociações entre os participantes e a que preços negociam entre si não lhes interessam. O que querem é o melhor produto ao menor preço. A Cadeia Produtiva que conseguir isto sairá vencedora e as demais, amargarão posições econômico-financeiras incômodas.

Para Zanquetto Filho, Pizzolato e Fearne (2003), Fearne e Hughes (1998) e Taylor (2004), não se trata mais de organização versus organização na barganha de preços e qualidade, mas de cadeias produtivas versus cadeias produtivas, que mostrarão quais delas possuem as melhores alianças, já que agora não competem mais de maneira isolada, mas por meio da organização de suas cadeias, onde buscam produzir os melhores produtos aos menores custos em contratos de parceria, não existindo mais as relações de ganha/perde, mas as de ganha/ganha. Manter uma Cadeia Produtiva funcionando bem não é mais uma questão de vantagem competitiva, mas sim de sobrevivência. A parceria, dentre outras características, pressupõe relacionamentos de longo prazo e freqüentes, o que será abordado mais adiante pela Teoria dos Custos de Transação.

Diante disso, considera-se que os acionistas atuais e os potenciais investidores necessitam de novos instrumentos para monitorar o desempenho não só das empresas, de forma isolada, mas também da cadeia como um todo. As organizações têm mais de um fornecedor e mais de um comprador intermediário ou clientes finais. Nesse caso, tanto fornecedores quanto compradores intermediários podem pertencer a mais de uma cadeia, tornando complexa a tarefa de estruturar um modelo de avaliação de desempenho da Cadeia Produtiva. É sabido que as ações desenvolvidas no conjunto da cadeia refletem-se direta ou indiretamente no desempenho das organizações. Assim sendo, torna-se necessário criar um modelo de avaliação de desempenho da cadeia, de forma tal que a cadeia seja considerada

uma entidade organizacional conjunta e não um conjunto de entidades organizacionais (TAYLOR, 2004).

2.1.6. O que a Cadeia Produtiva NÃO é:

Como forma de melhor delimitar o assunto, buscou-se estabelecer também o que a Cadeia Produtiva NÃO é, para que não haja confusão com outros temas de abordagem organizacional. A Cadeia Produtiva é muito mais que fornecimento de produtos. Com base nos trabalhos de Lummus e Vokurka (1999) e Alder (2003), pode-se afirmar que a Cadeia Produtiva não é:

- Administração de inventário;
- Administração da logística;
- Relacionamento com fornecedores;
- Utilizada apenas com interesses de fornecimento;
- Uma estratégia de remessa;
- Administração de distribuição;
- Administração de fornecedores de produtos;
- Um sistema de computador.

2.2. RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL

Com a crescente complexidade nas relações interfirmas, é pouco provável que uma empresa consiga se manter competitiva, caso continue considerando fornecedores e clientes como "ameaças" que barganham e reduzem sua margem de lucro.

Uma das formas encontradas pelas empresas para estabelecer parcerias com outras empresas é trabalhar de forma associativa. Com a união de empresas por meio da formação de redes empresariais com objetivos comuns (amplos ou mais restritos), as empresas podem alcançar vantagens competitivas oriundas deste tipo de organização. Pela escala dos negócios conseguem a redução de custos e pela sua formação, conseguem manter a flexibilidade e a agilidade.

A formação de alianças permite, as empresas participantes, a diminuição dos riscos e ganhos com sinergia (LEON e AMATO, 2001). Neste caso, as redes de empresas de pequeno porte conseguem ser competitiva por meio da prática de uma boa relação entre flexibilidade e custo.

Para este trabalho, adotou-se a definição de que relações são associações ou comunicações significativas entre pessoas, grupos ou organizações que ocorrem em função de uma ação ou plano que passa afetar, de alguma forma, as entidades envolvidas. Sua importância se dá pelo impacto que as relações podem estabelecer para as partes envolvidas.

2.2.1. Redes

De acordo com Scott (2002, p. 23) "todas as organizações existem em um ambiente físico, tecnológico, cultural e social. Nenhuma organização é autosuficiente. Todas dependem de tipos de relações no amplo sistema do qual elas

fazem parte para sua sobrevivência". Diante dessa assertiva, este trabalho tem por objetivo ampliar o foco de análise dos estudos organizacionais para as relações.

Todas as organizações, assim como os indivíduos, necessitam manter relações entre si. Apesar das variações na profundidade ou na importância de tais relações, todos são afetados direta ou indiretamente pelo que se denominam relações interorganizacionais. Castells (1999) argúi que a necessidade das organizações se adaptarem às contingências e imprevisibilidade ambientais, tem direcionado a um novo modelo organizacional que ultrapassa os limites de uma única organização, formando redes organizacionais.

De acordo com alguns autores (ACHROL, 1997; MILES e SNOW, 1992; POWELL, 1990), as redes organizacionais surgiram como forma alternativa de buscar o equilíbrio entre a flexibilidade do mercado e a predição das hierarquias tradicionais.

No âmbito empresarial, a instabilidade ambiental tem guiado as ações nas organizações (CASTELLS, 1999). A incerteza nos relacionamento tem levado ao desenvolvimento de estratégias de relacionamento que tornem as empresas mais competitivas, flexíveis e horizontais (ALVAREZ, 1994). Ainda para este autor, a formação de relações colaborativas entre organizações, a partir do reconhecimento do ambiente como fator influenciador, e conseqüentemente, da quebra entre os limites da organização e seu ambiente circundante, está entre as principais estratégias de relacionamento.

2.2.1.1. Definições de Redes

Redes de empresas são conceituadas por Porter (1998) como sendo o método organizacional de atividades econômicas através de coordenação e/ou cooperação interfirmas. O sucesso das redes se deve à redução dos custos de gerenciamento para os custos de produção.

Para Ribaut *et al.* (1995), redes de empresas, também conhecidas como sociedade de empresas, consistem em um tipo de agrupamento de organizações cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada um dos participantes da rede, sem que, necessariamente, tenham laços financeiros entre si. Elas podem complementar-se, tanto nos aspectos técnicos (meios produtivos); mercadológicos (redes de distribuição) como de centralização de compras comuns às empresas da rede (associação por afinidade).

Ainda para o autor, redes de empresas são aquelas em que atores estabelecem relações de trocas em longo prazo, e que ao mesmo tempo não possuem legitimidade e autoridade para arbitrar e resolver disputas que possam ocorrer durante a troca. São redes de cooperação que reúnem empresas que possuem objetivos comuns, em uma entidade juridicamente estabelecida, mantendo, no entanto, a independência e a individualidade de cada participante.

Deve-se lembrar que redes estabelecem ligações e conexidades, mas também exclusões e seletividades. Nunca se lida com uma rede máxima, definida pela totalidade de relações mais diretas, mas com a rede resultante de manifestação das coações técnicas, econômicas, políticas e sociais.

2.2.1.2. Implicações dos Relacionamentos

Parece inevitável que, no atual cenário caracterizado por turbulências ambientais e interdependência organizacional, as organizações busquem adaptar suas estratégias mediante relações de parcerias no intuito de se tornarem mais competitivas. Todavia, mesmo diante de interesses recíprocos, pode haver assimetria e conflitos, não só das parcerias formalizadas, mas das relações intersubjetivas inerentes a organizações heterogêneas que fazem parte de uma estrutura social mais ampla. Conforme salienta Meyer e Heppard (2000), é preciso considerar que atores institucionais têm freqüentemente múltiplos e inconsistentes interesses.

Entende-se que relações podem manifestar-se sob as mais diversas formas, desde a reciprocidade e cooperação até relações restringidas por forças coercitivas ou por relações de poder. Dessa forma, dependendo da natureza do negócio, da capacidade das organizações e do contexto em que os atores se relacionam, uma dessas formas pode se manifestar. Nesse sentido, torna-se necessária à identificação de algumas dessas manifestações, percebidas por meio das ações organizacionais de atores integrantes da rede, essencialmente, na competitividade, cooperação, relações de poder e conflito.

Não se pretende aqui separar os assuntos em tópicos, partindo do pressuposto que eles estão presentes em várias relações e que, muitas vezes, são indissociáveis, podendo manifestar-se em diferentes graus, dependendo da dinâmica do ambiente e do negócio no qual as organizações estão inseridas. Porém, vale ressaltar a definição de poder que, para Weber (2000), é definido como sendo "a probabilidade de impor sua própria vontade, dentro de uma relação social, mesmo contra a resistência e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade".

2.2.2. Alianças

Diante do dinamismo dos mercados atuais, a cooperação entre empresas torna-se cada vez mais um imperativo, uma vez que dificilmente uma organização atuando isoladamente possuirá ou conseguirá desenvolver em tempo hábil todos os recursos, competências e tecnologias necessários para atuar no mercado, ou simplesmente atender as suas demandas básicas de sobrevivência. As alianças interfirmas podem ser concebidas neste contexto específico como estratégias de combinação e acesso a recursos, permitindo muitas vezes atalhamento de caminhos, compressão de tempo e redução dos investimentos para a formação da carteira de recursos necessário para adquirir e sustentar vantagens competitivas.

As alianças empresariais ocorrem em muitos setores diferentes e entre empresas de vários tamanhos, podendo envolver diferentes graus de cooperação e

podem variar em relação aos propósitos e objetivos. Conforme Barney e Hesterly et al. (1996), entre as razões para a formação de alianças, destacam-se: explorar economias de escala; ter baixo custo de entrada em novos mercados; ter baixo custo de entrada em novos segmentos de negócios; aprender com os concorrentes; gerenciar a incerteza estratégica, gerenciar custos e compartilhar riscos.

As alianças empresariais podem variar de acordo com os recursos investidos, com o grau de comprometimento e com os interesse dos parceiros, podendo ir de simples acordos cooperativos até fusões. De acordo com Lorange e Ross (1996), não existe um melhor tipo específico de aliança estratégica, o importante é escolher a forma apropriada para cada empresa de acordo com suas condições e interesses. O modelo ideal de alianças de cooperação empresas de micro, pequeno e médio porte são as flexíveis, devido à variedade de tipos e estruturas funcionais decorrentes do segmento em que se incluem, do(s) produto(s) envolvido(s) e da profundidade do nível de cooperação, onde a base é juntar esforços em funções em que se necessita de uma base maior e maior capacidade inovativa para sua viabilidade competitiva.

2.2.2.1. Tipos de Alianças

São vários os tipos de alianças existentes, cada uma delas buscando atender aos mais diversos propósitos, variando de acordo com o envolvimento de capital, objetivos das alianças, tipo de administração, grau de formalização dos acordos e tipos de acordos. A seguir tem-se a definição dos principais tipos de alianças utilizados neste trabalho, definidos segundo Hamel e Doz (1999) e Eiriz (2001):

Aliança Horizontal: é uma associação que estabelece com outras organizações para ter acesso a competências complementares. Estas organizações podem ou não ser entre membros da mesma cadeia.

Aliança Vertical: é uma associação que se estabelece dentro de uma mesma cadeia de valor e no mesmo elo de negócios, com sócios que apresentam maior economia de escala em certos processos.

As alianças empresariais podem variar de acordo com os recursos investidos, com o grau de comprometimento entre as organizações participantes, podendo ir de simples acordos cooperativos até fusões. De acordo com Lorange e Ross (1996), não existe um melhor tipo específico de aliança estratégica. O importante é escolher a forma apropriada para cada empresa de acordo com suas condições e interesses. O modelo ideal de alianças de cooperação entre empresas de micro, pequeno e médio porte são as redes de empresas flexíveis, devido à variedade de tipos e estruturas funcionais decorrentes do segmento em que se incluem, do(s) produto(s) envolvido(s) e da profundidade do nível de cooperação, baseadas em juntar esforços em funções em que se necessita de uma base maior e maior capacidade inovativa para sua viabilidade competitiva.

2.2.2.2. Caracterizando uma Aliança Estratégica

Para Lorange e Roos (1996), algumas características como: a crescente industrialização com pressão competitiva mais intensa decorrente da escala global; a necessidade das empresas se manterem fortes em seus mercados e se adaptarem às realidades regionais; rápidos desenvolvimentos tecnológicos que levam a ciclos de vida de produtos mais curtos; maior demanda por soluções que envolvem diversos tipos de competências; ofertas de produtos e serviços e emergência de novos concorrentes, têm contribuído para o crescente uso de estratégias cooperativas. Estas representam um meio das empresas manterem suas estratégias individuais e criarem um horizonte maior e disposição de investir em relacionamento, além de tornarem-se um importante meio para se inserirem numa abordagem prática que aumente suas possibilidades competitivas.

Ainda para estes autores (*id.*), as alianças estratégicas são empreendimentos cooperativos entre empresas que podem assumir diferentes graus de integração ao longo de uma reta, em que, em um dos extremos se encontram os mercados e no outro extremo, as hierarquias.

Uma aliança estratégica pode ser definida como um arranjo voluntário entre firmas em busca de objetivos comuns envolvendo a troca, o compartilhamento ou o co-desenvolvimento de produtos, tecnologias, processos ou serviços, podendo ocorrer de forma vertical ou horizontal na Cadeia Produtiva (GULATI, 1998).

De acordo com Harbison e Pekar (1999), as características específicas apresentadas pelas alianças estratégicas podem ser descritas da seguinte forma: apresentam compromissos entre as empresas, seja ele formal ou informal; esse compromisso tem como base a participação e o compartilhamento de capacidades entre os envolvidos; há uma relação de reciprocidade com uma estratégia compartilhada em comum; as empresas unidas pela aliança passam a ter seu valor aumentado, o que gera pressão entre os concorrentes; e, finalizando, há uma tendência para compartilhar e promover as capacidades consideradas importantes para a aliança. O motivo para entrar em uma aliança deve estar intimamente relacionado com a estratégia empresarial. Toda aliança é estratégica, mas se não for parte da estratégia da empresa tem poucas chances de dar certo.

Para a distinção das diferentes formas de associação, Eiriz (2001) propõe um modelo que distingue as alianças estratégicas de outros tipos de cooperação. As primeiras reúnem um conjunto de características que lhes conferem uma dimensão estratégica, não verificada nas segundas. Oliveira (2002) destaca que existem várias abordagens sobre o que são alianças estratégicas. Todas, no entanto, parecem convergir para um ponto em comum: a necessidade de sobrevivência e desenvolvimento das empresas, por meio da manutenção de um espaço já conquistado ou por meio da conquista de novos espaços no mercado, conjuntamente.

Lewis (1992) conceitua as alianças estratégicas a partir de um contexto de necessidades mútuas, compartilhamento de riscos e objetivos comuns. Para ele, embora tendo um mesmo objetivo, as empresas não se aliarão se não reconhecerem, em si, necessidades comuns. Afinal, sem uma necessidade mútua as empresas podem ter o mesmo objetivo, mas cada uma pode atingi-lo sozinha.

Entretanto, há os que observam numa aliança a vinculação dos aspectos específicos das atividades-fim de duas ou mais empresas. No fundo, o elo decorre de uma parceria que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes. Todavia, há outros aspectos, conforme Braga (1999), pois as alianças são formas de relações entre negócios que permitem cooperação em algumas áreas de atividade da empresa enquanto mantêm competição em outras.

Para Yoshino e Rangan (1996) uma aliança estratégica é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos.

Para Noleto (2000), as alianças estratégicas caracterizam-se por ser uma associação voltada para a conquista de melhores posições e objetivos, envolvendo a cooperação de duas ou mais entidades, onde todas as partes envolvidas se fortalecem por meio da cooperação mútua, compartilhando habilidades e riscos para atingir um fim comum.

Segundo Hamel e Doz (1999), alianças estratégicas são associações com uma estratégia de negócios fundamental, que dão forma e estrutura à aliança, possuem uma visão que orienta sua gestão e evolução e contam com uma infraestrutura interna que as sustentam.

Quanto às motivações, o compartilhamento de tecnologias tem sido um dos fatores predominantes para as alianças estratégicas, destacando-se ainda, entre várias outras, a busca de concentração de poder, o acesso privilegiado a mercados, a redução de riscos e o aprendizado conjunto (IRELAND *et al.*, 2001).

A gestão de uma aliança, por sua vez, implica em lidar com as constantes relações de negócios que envolvem cooperação e competição (KHANNA, GULATI e NOHRIA, 1998) e, usualmente também, envolve lidar com contingências não previstas em arranjos contratuais. Neste aspecto, Kanter (1988) cita como fatores de sucesso para uma aliança a condição de que ambos os parceiros tenham excelência

individual e valor a compartilhar, que a aliança seja formalizada, que o relacionamento preencha objetivos relevantes para todos e que a aliança seja concebida em um contexto de flexibilidade e criação de valor conjunto, e não apenas de troca.

Para Miranda (1997) os benefícios para alianças estratégicas se referem à diluição de custos ao longo da Cadeia Produtiva, já que podem ser realizados pedidos programados por um longo prazo, não havendo despesas com negociação para cada pedido. Outro benefício seria de que os elos poderiam ajudar-se mutuamente, já que havendo cooperação e fidelidade, fabricantes poderiam, em troca de vendas futuras certas, ajudar o comerciante na decoração de fachadas e interiores, no custeio de expositores de produtos, nos custos de propaganda e merchandising como também no treinamento de balconistas.

2.2.2.3. Tipos de Aliança Estratégica

Conforme as motivações, objetivos, riscos envolvidos e características dos parceiros, as alianças estratégicas podem assumir uma diversidade de formas contratuais e de estruturas de governança. Oxley (1997) propõe a classificação dessas formas contratuais em três grandes categorias: acordos contratuais unilaterais, estando entre eles as licenças de marcas e tecnologias, contratos de fornecimento de longo prazo e contratos de pesquisa e desenvolvimento; acordos contratuais bilaterais, incluindo entre eles os acordos de compartilhamento de tecnologia, acordos de pesquisa, produção, marketing ou distribuição conjunta; e ainda licenciamentos cruzados e alianças patrimoniais (equity-based), como as joint-ventures, fusões e aquisições. Uma característica importante das joint-ventures é que esta forma de aliança envolve a criação conjunta de uma companhia distinta e legalmente formalizada, onde os parceiros provêem recursos financeiros e outros tipos de recursos de suporte até que o empreendimento esteja apto a desenvolver os seus próprios.

Considerando a abrangência das operações ao longo de um sistema produtivo, as alianças podem se desenvolver de forma horizontal, onde os parceiros operam em um mesmo nível da indústria; de forma vertical, envolvendo, por exemplo, compradores e fornecedores; ou ainda de forma diagonal, envolvendo parceiros de diferentes níveis de operação dentro de uma indústria ou de indústrias distintas. Finalmente, as alianças podem envolver objetivos de tal forma complexos e amplos que requerem a participação de vários parceiros, sendo então denominadas de consórcios (CHILD e FAULKNER, 1998).

Para Amato Neto (2000), o sistema de cooperação entre empresas pode ser descrito como sendo composto geralmente de empresas independentes de pequeno porte, tendo um local ou região como base, pertencendo ao mesmo setor industrial (incluindo todas as atividades corrente abaixo e acima).

A cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas, necessidades essas que seriam de difícil satisfação nos casos em que as empresas atuassem isoladamente. Como exemplo, pode ser citado:

- Combinar competências e utilizar conhecimento (know-how) de outras empresas;
- Dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;
- Partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
- Oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- Exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em beneficio do cliente;

- Compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados;
- Fortalecer o poder de compra e
- Obter mais força, para atuar nos mercados internacionais.

Avaliação e extinção de uma aliança estratégica

Quanto aos impactos das alianças no desempenho das firmas envolvidas, estes dependem, principalmente, do escopo e da forma como as alianças são estabelecidas e geridas. Diversos estudos têm sugerido que ligações caracterizadas por grande troca de informação e comprometimentos de longo prazo podem levar a um maior grau de cooperação e a investimentos conjuntos entre os parceiros, traduzindo-se em benefícios concretos para o desempenho das firmas (HAGEDOORN e SCHAKENRAAD, 1994). Todavia, para lidar com contextos dinâmicos, as firmas em uma aliança têm de buscar um balanceamento entre os benefícios de "ligações fortes" com parceiros e as vantagens de autonomia ao longo do tempo, proporcionadas por "ligações mais fracas", ajustando constantemente a força destas relações.

Para Hamel e Doz (1999), devido a multilateralidade que marca a nova geração de alianças, convivem três tipos diferentes de problemas: os problemas entre sócios que integram uma aliança específica; problemas entre alianças diferentes que envolvem os mesmo sócios e problemas entre uma empresa e suas várias alianças. Não obstante, é importante salientar que, para formar alianças, parcerias, redes de empresas e outras formas de cooperação empresarial, questões culturais devem ser levadas em conta pois podem dificultar a sua viabilização, já que pressupõem que o individualismo seja abandonado, ou seja, que os participantes aceitem o que antes era um concorrente e que agora é um parceiro, saibam tolerar, ceder e que estejam comprometidos com o negócio.

Alguns fatores são importantes para superar as adversidades e problemas das parcerias como, por exemplo, a complementaridade dos objetivos dos parceiros; a sensibilidade para com a cultura e a maneira de pensar do parceiro; práticas gerenciais apropriadas e a intenção de aprender com a experiência do empreendimento e com o próprio parceiro.

Uma questão que tem sido sistematicamente negligenciada refere-se à identificação dos fatores que permitem a sustentação em longo prazo de vantagens competitivas adquiridas por meio de alianças e, ainda, a reflexão sobre como essas vantagens se relacionam aos recursos estratégicos.

Dado que a parceria foi formada, faz-se necessário analisar as ameaças à sua própria continuidade. Para tal análise, vale destacar as premissas de Lewis (1992), que registrou ser possível determinar o grau de incerteza de continuidade em uma aliança, que advém de duas visões: uma interna e outra externa. No enfoque interno, são considerados os fatores contidos no âmbito da aliança, os inerentes a cada participante ou às suas relações, passíveis de soluções internas, nas quais se enquadram: metas; competência dos parceiros; falhas de planejamento; autoridade na tomada de decisões; benefícios indefinidos e oportunismo. Na perspectiva externa, são considerados os pontos que estão além do controle das empresas, tais como: o ambiente econômico (mudanças na política governamental ou nas condições da indústria); nas respostas do mercado (reações de clientes, fornecedores ou concorrentes à formação da aliança) e nas aprovações do governo (nas concessões, por parte das autoridades governamentais, dos direitos necessários à consolidação da parceria).

Por fim, as alianças estratégicas devem findar-se quando os benefícios esperados da parceria não superem os custos realizados, segundo Ariño e Concha (2002). Ademais, esses autores consideram que isso deve acontecer, também, quando os objetivos perseguidos já não se cumprem por intermédio da aliança, quando aumentam de forma desproporcional os custos de direção e coordenação da parceria ou quando ocorrem mudanças no ambiente empresarial que comprometem a aliança como estrutura organizacional.

2.2.3. Parcerias

Para Gulati (1998), parcerias definem-se como arranjos voluntários entre empresas envolvendo trocas, divisões ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços, podendo ocorrer de forma vertical ou horizontal na Cadeia Produtiva. Define ainda as parcerias como sendo formas de relações entre negócios que permitem cooperação em algumas áreas de atividade da empresa enquanto mantêm competição em outras.

Para Noleto (2000), parceria significa uma associação em que a soma das partes representa mais que o somatório individual de seus verdadeiros membros, pois, por meio da parceria, há um fortalecimento mútuo para atingir um determinado fim específico, normalmente um projeto ou uma ação. Cabe esclarecer que os termos "parceria" e "alianças estratégicas" podem representar uma ampla gama de relacionamentos entre as organizações, - desde projetos ou acordos de curto prazo, como parcerias de fornecimento, passando por relacionamentos de longo prazo - até alianças amplas, onde os parceiros acessam as capacidades um do outro e aprendem com essa troca.

A escolha de parceiros para a aliança não ocorre de forma aleatória, mas sim, como sugerem Hitt *et al.* (2000), segundo padrões bem definidos. Firmas em mercados emergentes são mais propensas a selecionar parceiros com base em compartilhamento de ativos financeiros, capacitações técnicas, ativos intangíveis e especialidades técnicas (*expertises*). Firmas em mercados desenvolvidos, por sua vez, são mais interessadas em alavancar sua base de recursos enfatizando fatores como competências únicas e conhecimento de mercados específicos. Como colocam Harrison *et al.* (2001), em ambos os casos as firmas buscam recursos que são complementares aos seus próprios.

Para que uma parceria tenha sucesso é necessário um processo gradual de formação que inclui a identificação dos parceiros ideais, a aprovação de todos os

envolvidos no processo, a definição de objetivos, o estabelecimento de um sistema de planejamento e controle e a implementação final. A eliminação de etapas do processo de formação pode levar a problemas ou falhas que diminuem a eficácia da aliança (LORANGE e ROOS, 1996).

Toda parceria deve ser feita por meio de confiança mútua, amplo apoio de todos, informações compartilhadas, cooperação entre as partes envolvidas, objetivos e estratégias bem definidas e complementaridade. O nascimento e sobrevivência de redes e alianças dependem da discussão e equacionamento destes três aspectos: a cultura da confiança envolvendo aspectos ligados à cooperação entre as empresas; aspectos culturais e de interesse de pessoas e de empresas; a cultura da competência que diz respeito às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro e à cultura da tecnologia de informação para a agilidade do fluxo de informações entre as empresas pertencentes às redes e alianças. Quanto mais parcerias há entre empresas, mais fortes os elos se tornam, podendo aumentar ainda mais as chances delas darem certo (HITT et al., 2000).

Fala-se em parceria ideal quando ela gera negócio lucrativo e traz satisfação para todas as partes. Para tanto, antes dos empresários procederem à constituição de uma aliança é fundamental que, previamente, se faça um estudo aprofundado da viabilidade do projeto, bem como da compatibilidade do parceiro potencial que se constituem numa das principais etapas do processo de formação de parcerias, alianças e outros tipos de cooperação. O parceiro mais apropriado é, muitas vezes, aquele já conhecido em certos ramos industriais e comerciais. Uma aliança bem sucedida pode surgir das relações comerciais do dia-a-dia, entre empresas que já fizeram negócios e que mantêm relações. Contudo, esta associação entre empresas, que já se conhecem, pode não ocorrer por inúmeros motivos e os interessados podem necessitar de parcerias com empresas fora de suas relações. Entre os mecanismos de pesquisa visando encontrar parceiros compatíveis podemse citar os órgãos oficiais, os consulados e escritórios comerciais, as câmaras de indústria e comércio e associações comerciais e industriais.

Para o sucesso de cada parceiro em redes de cooperação, segundo Kanter (1988) onde todos são fortes e têm algo de valor a ser compartilhado, o sucesso de ações conjuntas depende: da interdependência; do investimento, na qual os parceiros investem um no outro como forma de sinalizar comprometimento; da informação com comunicação aberta e da integridade dos membros.

As alianças não podem ser vistas como um fim em si, e sim como um meio para alcançar um objetivo estratégico, onde o importante é a estratégia de trabalho conjunto. Se a parceria não fizer parte da estratégia da empresa ter-se-á poucas chances de se obter sucesso. Ainda para Kanter (1988) uma aliança deve conter quatro elementos: uma estratégia de negócios que molde à lógica e o projeto de várias alianças individuais; uma abordagem dinâmica que oriente o seu gerenciamento e a sua evolução; um gerenciamento de *portfólio* de alianças que permita a cooperação entre as diversas parcerias e aprimore sua flexibilidade e uma infra-estrutura interna que apóie e procure maximizar o valor da colaboração externa. Juntos, esses elementos determinarão as possibilidades de sucesso da aliança.

Há inúmeros exemplos de parcerias bem sucedidas, onde as partes envolvidas obtiveram vantagens, mas se não forem tratadas apropriadamente, tais estratégias cooperativas podem resultar em grandes problemas para todos envolvidos na parceria. Segundo Lorange e Roos (1996) o conhecimento dos problemas enfrentados na aliança, o reconhecimento dos benefícios quando são bem administrados e a intenção de identificá-los são determinantes para o sucesso das parcerias. Para evitar problemas e armadilhas, esses problemas devem ser claramente identificados, listados e auditados permanentemente.

Os fatores essenciais para manter uma estratégia de cooperação são: a avaliação freqüente da rede; suprimento adequado de informações entre os membros da rede; garantia de que os membros se incentivem mutuamente e garantia de que os membros da rede continuem interessados em participar dela. Dessa forma as parcerias tornam-se vantajosas para as empresas, proporcionando-

lhes melhor acesso a novos mercados, acesso a novas fontes técnicas gerenciais, conhecimento de novas tecnologias e compartilhamento de benefícios e custos.

Não obstante, além das vantagens que as parcerias, alianças, redes de empresas e outras formas de cooperação empresarial oferecem às empresas, é importante salientar também os benefícios que as estratégias cooperativas trazem para as regiões onde são concretizadas, pois o crescimento e a prosperidade econômica não são atingidos quando as empresas agem individualmente, mas sim quando estas se unem para explorar as competências coletivas. Neste cenário, as empresas de micro, pequeno e médio porte desempenham um papel fundamental devido a representatividade numérica elevada, à capacidade de gerar empregos e por contribuírem para o desenvolvimento regional.

Conforme Leon e Amato (2001), nos últimos anos, devido a necessidade de se adaptarem a ambientes competitivos, empresas de pequeno e médio porte começaram a incorporar tecnologias de ponta nos processos produtivos. Estes processos visam modificar estruturas organizacionais internas e buscar novos vínculos com o entorno sócio-econômico, de modo a constituir um via de reestruturação que pode competir em alguns setores com empresas de grande porte. A competição entre pequenas e grandes empresas fica mais acirrada quando se trata de inovações tecnológicas de níveis mais elevados.

Considerando as razões econômicas e estratégicas, Lewis (1992) ressaltou que se torna lógica a necessidade das empresas buscarem posições competitivas definidas, sendo motivadas a assumir alianças. Corroborando estes fatores relacionados a estratégias de parcerias, Lorange e Roos (1996) fazem referência a duas dimensões dos motivos. Uma dessas dimensões tem por fundamento o desenvolvimento de competências como parte significante do critério para julgar as motivações da participação em alianças. Portanto, para os autores, não bastam os resultados financeiros auferidos, pois há fatores significantes como estratégias de marketing, conhecimentos e aplicação de novas tecnologias, que participam do resultado de uma forma indireta.

Parcerias na Cadeia Produtiva

O gerenciamento da Cadeia Produtiva expandiu as potencialidades das empresas na coordenação das atividades com relação a fornecimento, produção e entrega, dentro do conceito de colaboração com os parceiros pertencentes a cada canal de negócio (STANK e CRUM, 1999). De acordo com Hall e Adriani (1998), uma das razões fundamentais para que as empresas se insiram nas estratégias de parceria é a crença de que tais parcerias possuem a capacidade de criar novas vantagens competitivas que, de outra forma, seriam muito difíceis desenvolver isoladamente. De acordo com Gunasekaran, Patel e Tirtiroglu (2001), as parcerias devem estar voltadas diretamente para a associação de longo prazo entre empresas, encorajando o desenvolvimento de esforços para se realizar planejamento e resolução de problemas conjuntamente.

No nível operacional, a coordenação do fornecimento, da produção e das atividades logísticas conjuntas muda a estrutura de funcionamento da cadeia com empresas isoladas para empresas coordenadas, com o objetivo de melhorar suas eficiências operacionais e aumentar a competitividade por meio da redução do tempo de atendimento às necessidades (STANK e CRUM, 1999). Conforme afirma Sandy (1999), os compradores e fornecedores são funcionalmente independentes, porém financeiramente dependentes. Em vez de estar atenta apenas aos preços, a empresa deverá estar mais preocupada com seus fornecedores para trabalhar cooperativamente, melhorando os serviços e inovando a tecnologia e o projeto de produtos (MALONI e BENTON, 1997).

Bowersox *et al.* (2000) afirmam que, a menos que os gerentes possam quantificar os benefícios operacionais e financeiros das suas iniciativas em direção à estruturação em forma de Cadeia Produtiva, os diretores, o mercado e os acionistas das empresas hesitarão em apoiar suas iniciativas de implementar relacionamentos de parcerias com os fornecedores e consumidores intermediários.

Segundo Cooper et al. (1997), o gerenciamento da Cadeia Produtiva exige muito mais esforço, coordenação e análise do que as abordagens de gerenciamento

de canais tradicionais. Os benefícios que as empresas esperam obter no futuro - ou que já estão obtendo -, é o principal fator motivador das parcerias nas cadeias produtivas. De acordo com Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996), não há dúvidas a respeito dos benefícios alcançados, tanto pelos fornecedores quanto pelos compradores, serem diferentes. Porém isso não é o mais relevante. O que interessa realmente é que ambas as partes obtenham benefícios que julguem relevantes, de forma tal que proporcionem a ambas as partes uma expectativa realista da força que a parceria pode ter em seus negócios.

O consenso nos relacionamentos dentro das cadeias produtivas é de que há conexão estrita entre os participantes da cadeia com objetivo de obter vantagens no mercado, acesso a novos produtos, e partilhamento e construção de novas oportunidades de negócios (GUNASEKARAN, PATEL e TIRTIROGLU, 2001). Outros aspectos-chave para a parceria incluem o nível de assistência mínima ao parceiro proporcionada por ambas as partes, a flexibilidade demonstrada por eles em relação aos requerimentos não programados anteriormente e o comprometimento mútuo que potencialmente melhora o benefício global do relacionamento.

Alguns resultados dessas parcerias são: o crescimento da rentabilidade, a melhoria nos processos e a melhoria na competitividade com relação à participação no mercado. Para o desenvolvimento do modelo de relacionamento entre parcerias, quatro benefícios potenciais para os fornecedores foram identificados, quais sejam: eficiência nos custos e uso dos ativos; melhorias no serviço prestado ao consumidor; vantagens de mercado e melhoria na rentabilidade e crescimento nas vendas. O grande desafio da Cadeia Produtiva é estabelecer um relacionamento permanente entre cliente e fornecedor, e não apenas compras eventuais ou programadas.

2.2.4. Associações de Classe

Além de parcerias horizontais ao longo da Cadeia Produtiva em estudo, foram analisadas também associações verticais, também conhecidas como associações de classe, as quais são constituídas apenas por membros de um único elo. Estas entidades visam a melhoria do produto oferecido ao mercado, além da união em função de interesses próprios, com o intuito de mobilizar-se em número suficiente para fazer *lobby* frente aos demais setores da economia e, principalmente, frente ao Governo (CHEN e PAULRAJ, 2003).

Foram consideradas para este estudo as associações do primeiro e terceiro elos (fabricantes e varejistas, respectivamente), não sendo encontradas parcerias verticais para os membros do segundo elo (atacadistas).

2.3. ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia, na área empresarial, emergiu da necessidade de auxiliar os executivos, particularmente os gerentes gerais, a transformar o caos dos eventos e decisões do dia-a-dia em um método ordenado de posicionar as empresas no seu ambiente, razão pela qual a estratégica (?), desde sua origem, esteve fortemente orientada para processos.

Andrews (1965), Ansoff (1977) e Chandler (1986) deram forma ao conceito de estratégia no campo teórico, ao passo que a dimensão prática empresarial se estabeleceu com firmas de consultoria, dentre as quais a *Boston Consulting Group* por meio de seus instrumentos e conceitos tais como os de Matriz de Crescimento e a Curva de Experiência. Os estudos de cunho mais sistemático e científico daqueles autores tomaram três diferentes ramificações. Esta última, seguindo a linha de Chandler (1986), buscou testar as proposições acerca de crescimento e estratégias

de diversificação. A segunda (ANSOFF, 1977) se desenvolveu com base em relacionamentos entre estratégia e desempenho, ao passo que a terceira, usando a perspectiva da economia industrial, culminou nos trabalhos de Porter (1986, 1992), em suas análises sobre estratégia e vantagem competitiva.

Segundo Chakravarthy e Doz (1992) as estratégias de uma organização devem mudar para que possam acompanhar as novas oportunidades e ameaças que o ambiente venha a oferecer, assim como em suas próprias competências e estratégias pretendidas.

Bulgacov (1997) salienta que pesquisas recentes apontam para a divisão da estratégia em dois referenciais: o conteúdo e o processo estratégico. Por processo estratégico entende-se a elaboração, validação e implementação da estratégia e que está intimamente ligado à própria estrutura e aos processos de tomada de decisão. O processo estratégico preocupa-se com a utilização eficiente dos processos administrativos. Já o conteúdo estratégico tem seu foco no desempenho da empresa e se refere ao posicionamento da empresa em termos de produtos e mercados dentro do contexto variável, cujo desempenho depende dos recursos e competências da empresa. (BULGACOV, 1997; CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992).

A estratégia é vital para qualquer organização, pois ela ajuda a empresa analisar quais são os riscos e as oportunidades que a empresa possa a vir enfrentar em cenários futuros, se precavendo, quando possível, para que estes tenham impactos reduzidos na organização. Por meio dos estudos em estratégia é possível analisar quais são as oportunidades e ameaças que a organização enfrenta em seu meio, bem como os pontos fortes e fracos inerentes à organização.

A escolha das empresas com as quais a organização pretende atuar é de cunho estratégico. As empresas escolhidas passarão a fazer parte de sua rede de contatos, que unidas formarão uma rede de empresas, que será tratada logo a seguir.

2.3.1. Definições de Estratégia

Diferentes enfoques definiram de várias maneiras, ao longo do tempo, o termo "estratégia". Ghemawat (2000) afirma que ainda há muitas tentativas para redefinir o termo. As definições aqui apresentadas são suficientes para que se tenha o entendimento necessário da conceituação de estratégia para os propósitos deste estudo.

Wittmann, Negrini e Venturini (2003) definiram estratégia como sendo um conjunto de ações que buscam criar posição favorável em seu ambiente competitivo, e consequentemente, um maior retorno sobre o investimento efetuado por elas. Hamel e Prahalad (1998) vêem a estratégia da mesma forma, como sendo à busca de superação dos limites da organização para o encontro de alternativas que explorem as competências essenciais que tornem o crescimento possível.

Andrews (2001) diz que a estratégia empresarial é o padrão de decisão que em uma empresa determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escola de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretender proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

As decisões estratégias são aquelas cujos efeitos são sentidos por um longo período de tempo e que afetam a organização de várias maneiras, enfocando e/ou destinando uma porção expressiva dos recursos na direção do resultado esperado. Desse modo, a administração estratégica é um enfoque sistemático de uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral em posicionar e relacionar a empresa em seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas (ANSOFF e McDONNELL, 1993).

A estratégia pode ser tanto formulada intencionalmente e formalizada, como pode emergir de um padrão historicamente construído por ações realizadas, que organizadas retroativamente ou pela compreensão generalizada, podem representar o posicionamento estratégico adotado pela organização (QUINN, 2001). Conhecer este posicionamento é fundamental para aqueles que desejam compreender ou alterar a postura estratégica da organização (QUINN, 2001). A cultura empresarial e seus valores também são grandes influenciadores do posicionamento estratégico das organizações (KLOTZE, 2002).

Os conceitos de estratégia consistem naqueles criados na mente dos diretores do nível estratégico que, ao serem compartilhados com os demais membros de outros níveis organizacionais, orientam os comportamentos e as ações na empresa, demonstrando subjetividade que antecede a ação nas organizações. A estratégia é um referencial que auxilia na tomada de decisões, que inclui a relação entre ação e reação, para a preparação para a obtenção de vantagem competitiva oriunda de interação com outros oponentes ou colaboradores (MINTZBERG, 1996).

A definição da posição da empresa na Cadeia Produtiva é uma escolha estratégica feita pelos diretores. Trata-se do posicionamento da empresa na Cadeia Produtiva, uma vez que todo produto deriva de uma seqüência de atividades que constituem a cadeia.

Uma das preocupações dos gestores é posicionar estrategicamente a organização, identificando como alcançar e manter vantagem competitiva sustentável, que para Porter (1989) é a base fundamental do desempenho acima da média. Ainda para este autor, que identifica dois tipos básicos de vantagem competitiva, como sendo a de baixo custo e de diferenciação, originados da estrutura industrial.

2.3.1.1. Estratégia de custos baixos

Grandes empresas produzem bens ou serviços sem sofisticação que atendem todo um setor (mercado de massa), composto por clientes sensíveis a preços. Os

resultados de uma empresa são pouco diferentes dos das outras, e a demanda do mercado por esses resultados é elástica. Conseqüentemente, as empresas que utilizam esta estratégia de custos baixos tentam diminuir os custos em suas áreas funcionais. Por exemplo, as compras são feitas de fornecedores que oferecem descontos sobre a quantidade e os menores preços. A produção em massa é buscada sempre que possível para reduzir os custos de produção por unidade. As finanças têm um papel influente, já que o controle de custos é uma alta prioridade. Os esforços em pesquisa e desenvolvimento são orientados para a melhoria da eficiência operacional, e tenta-se melhorar as eficiências de logística e de distribuição. Essas empresas não enfatizam o desenvolvimento de produtos ou serviços novos ou melhorados, o que poderia aumentar seus custos, e minimizam os custos promocionais e de divulgação.

A busca de uma estratégia de custos baixos é consistente com a conquista de uma grande participação de mercado. Uma grande participação de mercado permite economias de escala em áreas como de compra (descontos sobre a quantidade), produção (produção em massa), financeira (menores taxas de juros estão geralmente disponíveis para empresas maiores) e distribuição (vendas no atacado e merchandising).

Empresas que utilizam a estratégia de custos baixos podem ficar vulneráveis a uma intensa competição de preços, que reduz as margens de lucro. Se essas empresas começarem a perder clientes para concorrentes que oferecem produtos superiores, elas podem responder diminuindo também seus preços, o que reduziria ainda mais a margem de lucro. A perspectiva de ficarem presos neste círculo vicioso impede que muitas empresas adotem esta estratégia.

Outro importante ponto vulnerável dessa estratégia pode ser a obsolescência tecnológica. Os fabricantes que valorizam a estabilidade tecnológica, e conseqüentemente evitam responder a novas oportunidades de produto e de mercado, podem por fim constatar que seus produtos tornaram-se obsoletos e deixaram de ser desejados por seus clientes.

2.3.1.2. Estratégia de diferenciação

As empresas que oferecem produtos ou serviços diferenciados a um grande mercado que tem uma demanda relativamente constante e estão dispostos a pagar um preço de mediano a alto por resultados diferenciados, competem por estratégias de diferenciação. Como os clientes são relativamente indiferentes aos preços, essas empresas enfatizam a qualidade em cada uma de suas áreas funcionais. As compras são feitas de fornecedores que oferecem matérias-primas, peças e componentes de alta qualidade, mesmo que o custo seja relativamente mais alto. O departamento de produção enfatiza a qualidade em detrimento de considerações sobre custos. As atividades de pesquisa e desenvolvimento enfocam o desenvolvimento de produtos e serviços novos ou melhorados e os esforços de vendas da empresa são generosamente apoiados por divulgações e promoções. Embora a função financeira seja importante, ela não domina o processo decisório da organização.

Estas organizações valorizam a fluidez tecnológica, de modo que possam criar novos desenvolvimentos em seu setor, ou então, manter-se atualizadas quanto a eles (PORTER, 1985).

2.3.1.3. Estratégia genérica

São chamadas assim porque podem ser adotadas por qualquer tipo de negócio, seja uma empresa tradicional de produção, uma organização de alta tecnologia ou uma empresa de serviços.

Alguns exemplos de estratégias genéricas são: estratégias de nicho-custo baixas; nicho-diferenciação; nicho-custo baixos/diferenciação; custos baixos; diferenciação; custos baixos-diferenciação; ciclo de vida e, finalmente, estratégias múltiplas.

2.3.2. Definições de Preço e Produto

Seguindo a definição de Chakravarthy e Doz (1992), há duas definições que devem ser feitas para a correta distinção de termos muito utilizados na área da estratégia. Um deles é a Estratégia de Conteúdo (*Strategy Content*) que foca exclusivamente como a posição estratégica de uma organização a leva a ter um ótimo desempenho, apesar da enorme variação que ocorre no ambiente. Em contraste com a segunda definição, a do Processo de Estratégia (*Strategy Process*) que se preocupa como o sistema administrativo e o processo decisório de uma organização influenciam sua posição estratégica. Ambos tipos de estratégia estão diretamente interessadas na melhora do desempenho da organização, mas enfatizam diferentes aspectos no problema do gerente geral.

A Estratégia de Conteúdo define seu escopo na organização (a combinação de mercados no qual a empresa compete) e nas maneiras de competir com mercados individuais (nível de negócios e de estratégias competitivas) (MONTGOMERY, WERNERFELT e BALAKRISHNAN, 1989). Ela se preocupa mais com o posicionamento efetivo da organização no ambiente (mercado). Está mais voltada à elaboração, validação e implementação da estratégia e está intimamente ligada com a própria estrutura e processos de tomada de decisão. O processo estratégico trata de como a utilização eficiente dos processos administrativos. Recentemente, a Estratégia de Conteúdo estendeu sua atenção ao acesso que as organizações tem a recursos e como isso melhora seu desempenho. Esta estratégia não descreve como a organização alcança e mantém tal posição, tanto por meio de estratégias deliberadas quanto por tentativa e erro.

Ao contrário da Estratégia de Conteúdo, que tem o foco apenas na interface entre a firma e seu meio-ambiente, a Estratégia de Processo lida com a interação no comportamento de indivíduos, grupos e/ou unidades organizacionais, inter ou intraorganizacional. Ela tem como foco o desempenho da empresa e se refere ao posicionamento da empresa em termos de produtos e mercados dentro do contexto

variável, cujo desempenho depende dos recursos e competências da empresa (BULGACOV, 1997).

Ainda para Chakravarthy e Doz (1992), as questões relativas a Estratégia de Processo são mais bem respondidas por meio de estudos longitudinais, ao invés de estudos de corte temporal (*cross-sectional studies*).

Adotando-se uma posição mercadológica, pode-se utilizar a definição de Kotler (1999), na qual produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade. Os produtos vão além de bens tangíveis. Serviços são produtos que consistem em atividades, benefícios ou satisfações que são ofertadas para venda, sendo essencialmente intangíveis, já que embora sejam pagos, não resultam em propriedade.

Para Semenik e Bamossy (1995), produto pode ser considerado todo o conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que proporciona benefícios reais ou percebidos com a finalidade de satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores. Por sua vez, mercado representa o grupo de pessoas para quem a empresa cria e mantém um *marketing mix* que especificamente se adapte as necessidades e preferências do grupo.

Em definição mais genérica, Walters considera o marketing como sendo "o elo de ligação entre empresa e mercado" (WALTERS, 1977). Nesta parte do trabalho, verifica comparação despretensiosa com a definição de estratégia proposta de maneira por Mintzberg (1996): "o impulso mediador entre a organização e seu ambiente".

Conforme Bulgacov (1997), torna-se relevante, em estudos que envolvam conteúdo estratégico, não relegar a área de marketing haja vista que está na essência do marketing as questões de produto e mercado da empresa.

Kotler (1999) define ainda que o preço de um produto é definido pelos seus custos (piso do preço) e a percepção do consumidor quanto ao valor do produto

definem o seu teto. É preciso levar em consideração os preços dos concorrentes e outros fatores externos e internos para encontrar o melhor preço entre os extremos piso e teto do preço. O autor coloca ainda que o preço não deverá ficar baixo demais para que possa produzir lucros ou alto demais que não possa gerar qualquer demanda. Há diferentes formas de apreçamento:

Método baseado no custo (apreçamento por margem sobre custos, por ponto de equilíbrio, e por fixação do lucro pretendido), o método baseado no consumidor (apreçamento por valor percebido) e o método baseado na concorrência (apreçamento para concorrências e por valores correntes).

2.3.2.1. Formação de preços

O preço, um dos 4 P's de Marketing definidos por Kotler (1999), agindo como parte da estratégia principal da empresa.

O Estabelecimento de Preço possui dois enfoques. O primeiro, financeiro, refere-se à manutenção da substância patrimonial real e a remuneração do investimento e risco para manter e fazer crescer o valor real da empresa. O segundo enfoque, mercadológico, refere-se à formação de um valor tal para os bens e serviços que, respeitando, de um lado, as condições do enfoque financeiro, possibilite, de outro, que os mesmos atinjam os locais de consumo em condições competitivas de serem adquiridos (LEMES JR, 2004).

O preço visa a Maximização de lucros para a Sobrevivência da empresa no mercado. Os principais fatores que influenciam na formação do preço de venda são, segundo Fava (1992):

- Características do produto (elasticidade, sazonalidade, moda, ciclo de vida);
- Mercado (concorrência, oligopólio, controle estatal);

- Situação econômico-financeira da empresa (nível de estoque, grau de endividamento);
- Estrutura de custos da empresa.

Já para Scotty (1992), os principais fatores que influenciam são:

- As necessidades do comprador;
- A sua disposição para pagar;
- As reações da concorrência e a possibilidade de aparecimento de novos competidores;
- As expectativas de preços dos insumos e as restrições de fornecimento;
- O grau de utilização da capacidade instalada;
- Os níveis de estoque;
- A situação financeira da empresa;
- As restrições governamentais;
- Características do produto;
- Mercado;
- Situação econômico-financeira;

- Metas mercadológicas;
- Situação macroeconômica;
- Estrutura de custos da empresa;
- As necessidades do comprador;
- Reações da concorrência e novos competidores;
- Expectativas de preços dos insumos e restrições de fornecimento;
- Restrições governamentais.

Muitos varejistas têm dificuldades em dimensionar corretamente as variáveis que envolvem o cálculo dos preços dos itens vendidos em sua loja. A forma mais comum utilizada pelos lojistas é a de aplicar uma margem média para todos os produtos (*Mark Up*). Trata-se de valor originalmente adicionado ao custo, usualmente expresso como percentual do preço de venda. Refere-se, também, a um aumento sobre um preço de varejo originalmente estabelecido. Em termos práticos, é estruturado conforme a incidência de impostos, despesas variáveis de venda, inclusão de despesas operacionais e o lucro desejado na venda, observadas as circunstâncias e interesses mercadológicos e financeiros, as experiências passadas, tudo combinado de forma equilibrada (LEMES JR, CHEROBIM e RIGO, 2002).

O que muitos empresários não sabem, porém, é que este método pode causar distorções prejudiciais aos negócios. Isto porque os custos podem estar sendo subdimensionados e também porque produtos diferentes suportam margens diferenciadas.

Estas empresas têm dificuldades em conhecer seus custos por não conhecerem o real custo da mercadoria adquirida. Vale lembrar que o aumento no

faturamento não implica em aumento dos lucros, já que pode haver custos não estipulados que façam com que haja um *Mark Up* negativo (prejuízo) para cada produto vendido.

Mais do que saber fazer os cálculos, é fundamental que os empresários conheçam o mercado em que estão inseridos, suas peculiaridades e que entendam as regras que regem o negócio. Devem-se conhecer os concorrentes e onde a empresa está situada na Cadeia Produtiva.

Deve-se conhecer o consumidor, seu poder aquisitivo, características da região onde está instalado, as necessidades específicas destas pessoas, número de concorrentes e os produtos comercializados por eles, além dos que se pretende comercializar.

A análise dos custos não precisa ser feita manualmente produto-a-produto, caso a empresa não possua programas operacionais (softwares) de gestão de preços. Elas podem trabalham com famílias de produtos que possuem comportamentos mercadológicos semelhantes.

Com a redução do consumo, o varejista tem suas margens reduzidas e busca formas de reconquistar este consumidor. Para que esse mecanismo funcione, o varejo passa a fazer pressão contra o fabricante por melhores preços e condições que, por sua vez, também pressiona os outros elos da cadeia. Há, então, a necessidade de uma reestruturação da forma como os preços são geridos.

Fórmula adequada para definição de preços no varejo

Segundo a ANAMACO (2004), devem fazer parte dos cálculos de formação de preços os seguintes itens:

- Custo da mercadoria;
- Custos operacionais;
- Despesas administrativas e comerciais;

- Tributos;
- Despesas financeiras e o
- Lucro.

O regime fiscal que rege a empresa também exerce uma influência elevada na formação dos preços. A norma fiscal brasileira é extremamente complexa e quando não observada pode fazer ganhar ou perder muito dinheiro (NASSIF, 2004).

Em segmentos de concorrência acirrada, o consumidor procura valor agregado e, algumas vezes, aceita pagar mais por isso (ANAMACO, 2004). Conhecer sua realidade permite ao varejista oferecer diferenciais ao consumidor de forma competitiva sem que o ônus destes serviços seja elevado ou que não incida sobre o preço final. Alguns valores agregados ao produto são: financiamento, prazo de pagamento, entrega de produtos, atendimento pessoal qualificado, troca de mercadorias, convênios e consignação de produtos.

2.3.2.2. Estratégias de preço

Devido à similaridade nos preços de compra e às margens de *Mark Up* aplicadas entre as empresas dos mais diversos setores, as empresas buscam estratégias para conseguirem sobreviver e prosperar (NEVES, 1999). A mais utilizada entre as empresas é a estratégia de "preço isca", no qual utilizam-se produtos carro-chefe para atrair os consumidores, aonde poderão fornecer-lhes outros produtos que propiciem maiores margens de *Mark Up* à empresa fornecedora, compensando as baixas margens aplicadas em produtos chamarizes.

São apresentadas, a seguir, algumas das estratégias de preço mais conhecidas, segundo Lemes Jr, Cherobim e Rigo (2002); Brigham e Houston (1999), Assaf Neto (2003) e Gitman (2002):

Estratégias de preços distintos

- Desconto em um segundo mercado: venda de uma marca a um preço em um mercado alvo principal e a um preço reduzido em um segmento secundário;
- Desnatação: fixação de preço relativamente alto no início de vida do produto;
 sendo reduzido à medida que o tempo passa;
- Desconto periódico e randômico: descontos sistemáticos e previsíveis; descontos ocasionais e não-previsíveis.

Estratégias de preços competitivos

- Igualando a estratégia da competição: a organização estabelece preços iguais aos de seus concorrentes;
- Cotar por baixo do preço da competição: a organização estabelece preços em níveis inferiores aos dos competidores;
- Líder de preços e seguidores: organizações com grandes fatias de mercado e de capacidade de produção determinam o nível de preço;
- Preço de penetração: baixo preço inicial com a intenção de estabelecer rapidamente o produto no mercado;
- Preço predatório: aumento de preço acima do preço estabelecido por tradição;
- Preço inflacionário: ocorrem quando as taxas de inflação são elevadas.

Estratégias de precificação por linhas de produtos

- Preço cativo: um produto básico é precificado por baixo e seus produtos associados, necessários para o funcionamento, têm preço elevado;
- Preço Isca e Preço de Líder: atração de clientes pelo oferecimento de itens de baixo preço com a intenção de vender mais os produtos caros ou líder;
- Preço pacote: trata-se de uma estratégia no qual o preço de um conjunto de produtos é menor que o total de cada preço individual;
- As empresas podem se posicionar, segundo sua estratégia de preço, em um dos nove quadrantes encontrados no Quadro 1 – Estratégias Genéricas de Preço, conforme sua relação estratégia versus qualidade percebida.

QUADRO 1 – ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PREÇO

			Preço	
			Médio	Baixo
Qualidade do produto		1.Estratégia Premium	2.Estratégia de alto valor	3.Estratégia de valor supremo
	Médio	4.Estratégia de preço alto	5.Estratégia de preço médio	6.Estratégia de valor médio
	Baixo	7.Estratégia de desconto	8.Estratégia de falsa economia	9.Estratégia de economia

FONTE: LEMES JR., A. B. Fontes de financiamento de longo prazo. Curitiba. CEPPAD – Curso de Especialização em Finanças Corporativas. 2004. p. 47.

Estratégia genérica de preço para varejistas de pequeno porte

Aos varejistas de pequeno porte, vale a idéia de otimizar o dinheiro que têm dispondo-se de uma variedade menor de produtos, porém com alto giro, mesmo que a margem seja menor. O lojista de pequeno porte trabalha apenas com o atrativo do preço, não podendo oferecer serviços agregados, já que os mesmos geram custos que encarecem o produto, tornando-o menos competitivo.

Nos produtos de menor giro, as margens são maiores, porque são mais difíceis de vender, gerando custos mais altos de estoque, de oportunidade de capital parado, entre outros (ANAMACO, 2004).

Particularidade de preço na construção civil

Uma das particularidades do setor de material de construção é sua característica de não vender produtos individualmente. Geralmente os consumidores compram cestas de produtos. Este conjunto de mercadorias deve ter uma composição de fatores, de modo que contribuição e giro tornem esta cesta acessível ao consumidor. Para isso, é preciso re-alinhar os preços periodicamente para que o cliente não pague mais pelos produtos, ou deixará de comprá-los (ANAMACO, 2004).

O mesmo produto é vendido por preços diferentes em locais distintos e há consumidor para todos eles. O diferencial é o valor agregado, o "algo a mais" que a loja possa oferecer (LEMES JR, CHEROBIM e RIGO, 2002).

Segundo Fischer (1997), os critérios a serem levados em conta na formação de preços são:

- Cálculo preciso do custo da mercadoria, principalmente tributário;
- Boa previsão de demanda;

- Conhecer a velocidade do giro do estoque;
- Desenvolver critérios de distribuição de incorporação de custos e despesas;
- Conhecer normas tributárias;
- Conhecer técnicas de precificação;
- Saber trabalhar com preços definidos pelo mercado;
- Usar marketing de relacionamento;
- Não se valer de hipóteses, trabalhar apenas com os valores reais.

2.3.3. Serviços Agregados

Muitas organizações adotam a estratégia de fornecer produtos relativamente mais caros que os demais, mas compensam o consumidor com serviços agregados. No Quadro 2 (Valores e Serviços Agregados de cada Elo da Cadeia Produtiva) são listados os principais valores agregados adotados por cada um dos elos da cadeia em estudo.

QUADRO 2 - VALORES E SERVIÇOS AGREGADOS DE CADA ELO DA CADEIA PRODUTIVA

Fabricantes	Atacadistas	Varejistas	
Garantia contra defeitos de fabricação	Disponibilidade de produtos e marcas diferentes em cores diversas	Disponibilidade de produtos e marcas diferentes em cores diversas	
Assistência técnica	Pronta entrega do produto	Pronta entrega do produto	
Seguem a regra do "quem não é visto, não é lembrado", com visitas a varejistas para a troca de informações e/ou confraternizações	Preço competitivo, em relação ao fabricante, para pequenas e médias empresas	Possibilidade de entrega em domicílio	
Auxílio técnico para o dimensionamento de grandes redes		Auxílio técnico para o dimensionamento de pequenas redes	
		Fornecimento de produtos em qualquer valor de compra	
		Consignação de produtos para clientes cadastrados (o cliente usa quantos rolos de fio ou cabo forem necessários e devolve o que não foi utilizado)	
		Possibilidade de dividir o valor da compra em várias prestações (financiamento próprio ou através de financeira)	
		Diversos tipos de pagamento (dinheiro, depósito bancário, boleto bancário, cheque a vista ou a prazo, cartão de crédito e débito)	

FONTE: dados de pesquisa.

2.3.4. Cadeia de Valor

"Valor" é uma palavra robusta que pode ser interpretada diferentemente em contextos diferentes. Pode ser usada para descrever desde uma abstração ou percepção do grau de importância de um objeto à necessidade da pessoa ou ao custo associado ao objeto em questão. Em geral, percebe-se que o valor é aumentado quando o custo é reduzido sem redução do desempenho, ou desempenho é aumentado sem custo crescente. A Sociedade Americana para Qualidade (ASQ) define valor como sendo a relação entre qualidade e preço (NETTO, FREITAS E NETO, 2003). No contexto de provisão, a organização define valor como sendo o benefício funcional de um produto ou serviço que a companhia recebe. "Rendimento de um material", "produção de uma máquina", "entrega de um serviço" e outras medidas de desempenho que são todas tratadas como o último valor de fornecimento.

Segundo o Instituto de Estudos em Desenvolvimento - IDS (2001), a análise da cadeia de valor não é recente, pois foi usada, por exemplo, nas décadas de 60 e 70 para análise da dependência histórica de desenvolvimento das economias exportadoras de minerais. Além disso, utilizou-se, no final da década de 70 e início de 80, na literatura de planejamento e desenvolvimento francês para conhecer a capacidade daquela indústria em se estender ao longo de toda a cadeia de valor.

A análise da cadeia de valor parte da estruturação dos processos, desde a matéria-prima e vai até o consumidor final. Shank e Govindarajan (1997) e Kaplinsky (2000) conceituam cadeia de valor como o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes até o produto final entregue nas mãos do consumidor. O IDS (2001) mostra a dimensão do conceito de cadeia de valor, explicitando melhor as etapas que a compõem, resumindo como a análise do "berço até o túmulo" de um produto ou serviço.

Para Wright (2000) cada unidade de negócio é concebida como o elo de uma cadeia de valor. A unidade de negócio é concebida como uma progressão de atividades que cada vez mais acrescenta valor no contexto de um contínuo organizacional.

Para Silva (2003) o valor é determinado pela combinação de serviço público dos benefícios entregues ao cliente menos o custo total ao adquirir os benefícios entregues. O valor é então uma combinação preferida dos benefícios (critérios do valor) comparados com os custos de aquisição.

A cadeia de valor assenta-se em duas premissas: o valor que o cliente está disposto a pagar pelo produto ou serviço final (*output*) da empresa e o resultado de um conjunto de atividades discretas articuladas (LOUREIRO, 2003).

2.3.4.1. A Cadeia de Valor de Porter

Em 1985, em seu livro Vantagem Competitiva, Michael Porter desenvolve o conceito de cadeia de valor pelo qual uma empresa pode ser desagregada em atividades primárias e de suporte. As atividades primárias (Ex: Operações; Marketing) são as responsáveis diretas pela produção física, venda e transferência ao comprador e as atividades de suporte (ex: RH e Tecnologia) servem de apoio para as atividades primárias. A empresa conseguirá alcançar a lucratividade de acordo com o gerenciamento da cadeia de valor, o que para Porter (1985) significa criar um valor que, para os compradores, exceda o custo. O pano de fundo teórico formulado estabelece que a vantagem competitiva deve ser alcançada por meio do bom posicionamento da empresa e da boa articulação interna de sua cadeia de valor.

O estudo da cadeia de valor significa, portanto, a busca pela eficiência na geração de valor em cada etapa do processo que o negócio possui. Porter (1985) coloca que a cadeia de valor desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.

Dentro da visão da economia industrial Porter (1980 e 1985) afirma que o valor de um bem está relacionado àquilo que o consumidor está disposto a pagar. Este valor é criado seqüencialmente e unidirecionalmente transcrito pela cadeia de valor. Uma empresa ganha vantagem competitiva executando estas atividades (cadeia de valor) de uma forma mais barata ou melhor que a concorrência (PORTER, 1985), como observado na Figura 3 – Cadeia de Valor de Porter.

Gerenciamento de Recursos Humanos

Desenvolvimento de Tecnologia

Função de Compras

Logística
Operações
Interna
Operações
Externa
e Vendas

Infra-estrutura da Empresa

Margent
Marge

FIGURA 3 - CADEIA DE VALOR DE PORTER

Atividades Básicas

FONTE: PORTER, M. **Competitive Advantage**: Creating and Sustaining Competitive Performance, New York: The Free Press, 1985, p. 57.

2.3.4.2. Críticas à Cadeia de Valor de Porter

Ao decorrer dos anos, muita crítica foram dirigida ao modelo porteriano de estratégia empresarial. Grande parte destas críticas está ligada à simplificação implícita no conceito de cadeia de valor, um fluxo de criação de valor unidirecional e linear (RAMIREZ, 1999).

Em 1996, o artigo "O que é Estratégia?" (PORTER, 1996) marcou uma mudança importante no pensamento porteriano: o modelo de criação de valor passou da cadeia linear e unidirecional para um sistema de atividades não linear e interdependente.

O argumento principal é que a reformulação da noção de cadeia de valor para sistema de atividades é uma mudança fundamental na teoria porteriana, e que outros conceitos devem ser igualmente revistos. A adoção do sistema de atividades acaba por incorporar várias críticas dirigidas direta ou indiretamente à teoria porteriana, principalmente quanto à forma pela qual o valor e a vantagem competitiva são gerados.

Hines (1993) identifica três problemas da cadeia de valor: a cadeia de valor original tem como objetivo a margem e não a satisfação do cliente final e sua fidelização; a cadeia de valor evidencia trabalho compartimentado de natureza vertical/funcional contrariando uma visão horizontal processual da qual é possível tirar maior partido da logística; dificuldade em evidenciar as funções empresariais, quer as primárias quer as secundárias. Este mesmo autor propõe: i) a passagem da cadeia de valor de um sistema de "empurrar" (push) para um sistema "puxar" (pull) pelo lado do cliente; ii) o abandono de uma série de cadeias de valor interligado pertencentes a várias organizações optando por um fluxo de procura, baseado em informação, direcionado do cliente para a matéria-prima; e iii) que a maioria das atividades sejam consideradas primárias e integradas por via processual.

2.3.4.3. Reconfiguração da Cadeia de Valor

Normann e Ramirez (1993) argumentam que empresas com estratégias de sucesso, ao invés de adicionar valor, reinventam valor. O elemento fundamental da estratégia é a reconfiguração de regras e relacionamentos entre uma constelação de atores para que o valor seja criado de novas formas por novos participantes.

Portanto, para estes autores, estratégia é a arte de criar valor (id.). Dentro desta perspectiva a estratégia é a forma pela qual as empresas definem seus negócios e conectam os dois recursos que realmente importam na economia atual: competências organizacionais e clientes. Ao contrário do pensamento tradicional de geração de valor onde estratégia é posicionar a firma no lugar certo na cadeia de valor. O pensamento tradicional de geração de valor possui seus pressupostos nos

modelos de economia industrial onde existe um modelo linear de entradas, adição interna de valor e saída de produtos acabados. Ou seja, o valor é criado de forma linear e unidirecional . Este entendimento de geração de valor é bem visualizado pela tradicional linha de montagem.

No entanto, empresas que hoje obtém sucesso não estão adicionando valor, elas estão reinventando o conceito de valor, estão reconfigurando as regras e o valor passa a ser co-produzido por diferentes atores econômicos. A maior diferença nesta nova concepção de criação de valor é o desaparecimento da distinção entre produtos e serviços e a combinação destes fatores entre si gerando o que os autores denominam "ofertas" (offerings) onde os consumidores podem criar valor para eles próprios. Como resultado a empresa passa ter como metas estratégicas a reconfiguração e a integração de suas competências e seus clientes.

O argumento utilizado por Normann e Ramirez (1993) definindo "constelações de valor" e "estratégias interativas" pode nos ajudar a entender uma série de combinações lógicas de criação de valor.

Já Binder (2003) defende três distintas concepções genéricas de criação de valor desenvolvidas por meio da análise em empresas de diferentes setores industrias. São elas: cadeias de valor, oficinas (shops) de valor e redes de valor. A fundamentação da cadeia de valor desenvolvida pelos autores não descarta a linha porteriana, porém delimita sua abrangência e inclui novos fatores e formas de análise sobre esta lógica de geração de valor. Dentro da perspectiva teórica do artigo, as atividades de uma cadeia de valor criam valor transformando insumos em produtos acabados valorizados pelo comprador. A ligação entre as atividades primárias é seqüencial e o resultado final desta configuração de valor é o tradicional produto padronizado. As flutuações no fluxo entre atividades adjacentes são amortecidas por estoques intermediários que garantem a continuidade da linha de produção. A atuação do marketing possui uma dupla função: fornecer especificações do produto para atender às preferências dos clientes e estimular a demanda para garantir escala e utilização da capacidade produtiva. Os impulsores-chave de uma

cadeia de valor são impulsores de custo, onde se destacam a escala e a utilização da capacidade produtiva disponível.

As oficinas de valor são configurações onde o valor é criado por meio de atividades que mobilizam recursos para resolver problemas específicos dos clientes e que, também, tem a capacidade de lidar com casos únicos. A ligação entre as atividades primárias é cíclica, interativa e interrompida durante o processo. Múltiplas especialidades estão envolvidas na geração de valor. A alavancagem da firma é realizada por meio de pessoal especializado, o maior ativo da empresa (BINDER, 2003). O sucesso obtido pela empresa traz reputação, relacionamentos, acesso aos melhores clientes, acesso aos melhores empregados e acesso aos melhores casos gerando um círculo espiral de crescimento. O sucesso é sinalizado por prêmios recebidos, empregados visivelmente qualificados, publicações em periódicos de prestígio e demanda forte (filas, acesso difícil, preço). Exemplos são hospitais, firmas de serviços profissionais como escritórios de advocacia e consultorias de gestão.

As redes de valor são configurações onde as atividades criam valor disponibilizando por meio de uma tecnologia de mediação uma rede de relacionamentos entre seus clientes. As ligações entre as atividades primárias são simultâneas. O valor crítico da empresa é o conjunto de clientes ao qual está conectada. O valor também depende crucialmente do nível de serviço oferecido. Os impulsores-chave de uma rede de valor são tanto impulsores de custo como impulsores de valor. Entre os impulsores de custo, destacam-se a escala e a utilização da capacidade disponível, sendo que ambas reduzem o custo. Entre os impulsores de valor, destaca-se novamente a escala, pois o número de clientes interconectados é parte crucial do produto e a utilização de capacidade, que deve ser calibrada. A utilização muito elevada pode prejudicar a qualidade do serviço prestado. Exemplos: companhias telefônicas, serviços postais, bancos de varejo e seguradoras.

Esta nova concepção de geração de valor passa a incorporar a forma como as atividades devem estar articuladas em diferentes setores da atividade econômica como, por exemplo, a produção industrial e a prestação de serviços. A articulação

das atividades depende do fim produtivo da empresa e a vantagem competitiva reside no tipo de tecnologia organizacional em que as atividades estão articuladas.

Ramirez (1999), porém, vê a criação de valor com um processo sincrônico, melhor descrito pela constelação de valor, ou seja, o valor é co-inventado e combinado pela interação entre vários agentes econômicos. Para este autor, a noção de serviço é totalmente diferente da tradicional. Seu conceito de serviço é uma estrutura para pensar a criação de valor e não um conjunto distinto de atividades separadas no tempo e no espaço. Serviço é uma estrutura que faz pensar em novas formas de co-produzir valor dentro de uma nova lógica de relacionamento dos atores econômicos.

A co-produção de valor desenvolvida no artigo oferece uma alternativa às visões de valor geradas pela era industrial. A idéia de co-produção de valor repensa a definição de negócio, organização e gerenciamento. Quanto à definição de negócio a co-produção de valor enfatiza que os atores econômicos possuem não somente papéis diferentes, mas que se entrelaçam e se interconectam de maneiras diferentes criando uma complexa rede relacionamentos, isto é, os atores mudam de papel para configurar as ofertas (offerings) disponíveis. A organização deve pensar sua estrutura para que os sistemas organizacionais e interorganizacionais permitam e facilitem o aparecimento de novas ofertas (offerings). A organização deve facilitar os relacionamentos entre os diversos agentes e integrar a maior diversidade possível deles. As competências gerenciais também devem ser aprimoradas para compatibilizarem mais elementos e atores por unidades de tempo e espaço.

Os principais pontos de diferença entre a criação de valor na perspectiva da economia industrial e a entre a perspectiva da co-produção de valor estão resumidas no Quadro 3 – Reconfiguração da Cadeia de Valor:

QUADRO 3 – RECONFIGURAÇÃO DA CADEIA DE VALOR

Economia Industrial	Co-produção de Valor
O valor é criado de forma seqüencial, unidirecional e transitiva (cadeia de valor).	O valor é criado de forma sincrônica e interativa (constelação de valor)
Valor é adicionado	Valor é co-inventado, combinado e reinventado.
Consumidores destroem valor	Consumidores (co-) criam valor
Valor é realizado somente na transação, é um evento.	Valor é co-produzido, com os consumidores, o tempo todo (relacionamento)
Serviço é uma atividade separada	Serviço é uma estrutura para todas as atividades consideradas como co-produção
Consumidor não é um fator de produção	Consumidor é gerenciado como um fator de produção
Firmas e atividades são as unidades de analise	Interações (offerings) são as unidades de análise

FONTE: RAMIREZ, R. Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research. **Strategic Management Journal**, v.20, p.55, 1999.

Torna-se relevante a diferença entre as empresas que sabem compreender, posicionar-se e decidir com base nas informações da cadeia de valor da qual participa, e aquelas que não têm tal conhecimento. A diferença está no posicionamento estratégico voltado para o futuro, com base no seu passado e real compreensão de sua situação presente. Tal como na economia evolucionária, a cadeia de valor permite à empresa adotar um papel crucial na mudança da dinâmica econômica setorial, porém isso será favorável ou não dependendo da competência da empresa em estabelecer as estratégias corretas, diminuir as incertezas e otimizar as capacitações ao longo da cadeia.

2.3.4.4. Cadeia Produtiva e Estratégia

A Cadeia Produtiva, segundo Pires (1998), pode ser considerada uma visão estratégica, integrada, expandida, atualizada e holística da administração de materiais clássica. Tem como base a estratégia e o posicionamento dos seus membros. A análise da Cadeia Produtiva sob o enfoque estratégico busca prospectar quais são os principais fatores para o sucesso da integração dos parceiros no processo logístico, desde o provisionamento de matérias-primas até a entrega ao cliente final.

Embora o termo Cadeia Produtiva seja largamente utilizado em estratégias de empresas, na literatura acadêmica e de negócios, apresenta pouca consistência no seu uso e pouca evidência de clareza do seu significado. Harland (1996) afirma que a Cadeia Produtiva pode ser utilizada para descrever quatro contextos diferentes: os aspectos internos – quando ela integra funções do negócio envolvidas no fluxo de materiais e informações; o gerenciamento de relacionamento entre a empresa e fornecedores imediatos; o gerenciamento de uma cadeia de negócios incluindo todos os fornecedores e clientes; e o gerenciamento de uma rede de negócios interconectados por diferentes processos e atividades na criação de valor para o cliente. Para este estudo, foi considerada a Cadeia Produtiva como sendo a rede de negócios interconectados, entre o fabricante, o atacadista e o varejista, de fios e cabos elétricos de Cobre do Oeste do Estado de São Paulo, que entrega um produto (fios e cabos elétricos de Cobre) ou serviço (serviços agregados) ao cliente final (ELLRAM, 1991).

2.3.4.5. Unindo a Cadeia Produtiva à Estratégia Empresarial

As melhorias da Cadeia Produtiva descritas indicam que o gerenciamento da Cadeia Produtiva tem o potencial para melhorar a competitividade de uma empresa. A capacidade da Cadeia Produtiva para uma empresa é tão importante para a estratégia global desta quanto a estratégia global de seus produtos (COOPER,

LAMBERT e PAGH, 1997). O gerenciamento da Cadeia Produtiva encoraja administração de processos através dos departamentos. Unindo objetivos da Cadeia Produtiva à estratégia da empresa, podem ser tomadas decisões entre cadeias produtivas competitivas. Melhorias no desempenho da cadeia são feitas através de padrões externos de conduta, ao invés dos objetivos internos (GULATI, 1998).

Gerenciar a Cadeia Produtiva significa gerenciar através de departamentos tradicionais da organização e gerenciar relações externas a empresa, tanto com fornecedores quanto com clientes. Este modelo de gerenciamento que atravessa diversos limites (intradepartamentais e intraorganizacionais) é o mais apto para atingir as metas da Cadeia Produtiva e os do planejamento estratégico da própria organização. Este foco em integração pode levar ao uso da Cadeia Produtiva para obter vantagem competitiva sustentável em cima de competidores (TAYLOR, 2004). O impacto em gerenciar a demanda global e o fornecimento de produtos afetará a rentabilidade da organização (EIRIZ, 2001).

As estratégias da Cadeia Produtiva podem ser vista como padrão de decisões para o fornecimento de produtos, capacidade planejada, conversão de produtos acabados, desenvolvimento de produtos acabados, gerenciamento de demanda, comunicação e entrega. Unir as estratégias da Cadeia Produtiva às estratégias empresariais envolve definir quais são os processos empresariais fundamentais envolvidos para obter um produto ou serviço.

Uma organização precisa desenvolver objetivos para o gerenciamento da Cadeia Produtiva baseados nos objetivos da empresa. Podem ser traçadas metas mais detalhadas a partir de cada um desses objetivos principais da cadeia. Isto ajuda a manter e fiscalizar a Cadeia Produtiva com padrões claros de comparação (CHEN e PAULRAJ, 2003).

O gerenciamento da Cadeia Produtiva pode ser visto como um ponto de diferenciação para uma empresa. Excelência em certos aspectos de distribuição de produtos pode levar a oportunidades competitivas de marketing, mas deficiências neste aspecto podem eliminar esta vantagem. Para uma organização ser competitiva, não basta variar programas de marketing. Eles têm que estabelecer um

programa de relacionamento com clientes e se colocar em uma posição de oferecer valor agregado a seus clientes. Todos os componentes da Cadeia Produtiva têm que ter capacidade para conhecer objetivos estratégicos (BALLOU, 1999).

As organizações devem avaliar a efetividade da estratégia da Cadeia Produtiva por meio de novos parâmetros de avaliação. Recompensas típicas devem ser revistas para melhorar o desempenho de funções ou departamentos, melhorando assim o desempenho global da Cadeia Produtiva. Amarrando a estratégia da Cadeia Produtiva à estratégia global da empresa, os objetivos se tornam objetivos de processo ao invés de objetivos funcionais (FURLANETTO, 2002).

Tradicionalmente, um dos parâmetros de compra é o custo do material adquirido. Comprar produtos com um custo mais baixo é um modo de melhorar este parâmetro. Entretanto, comprar uma caixa de papelão a um custo mais baixo de um fornecedor novo poderia baixar o custo desta caixa de papelão. Porém, esta nova caixa de papelão pode não ser tão eficaz no processo produtivo como a do provedor original. Os parâmetros de compra de material podem ser favoráveis, mas a sua funcionalidade industrial adicionará custos no tempo de preparo e correção de equipamentos ou na manutenção, entre outros.

Os parâmetros de desempenho devem ser vistos como algo além das barreiras da organização, prolongando-se por toda a Cadeia Produtiva, tornando-se objetivos de processo (VAN HOEK, 1998). Incluso neste processo está a estrutura interna da Cadeia Produtiva que, freqüentemente, tem causado tanta confusão/custo quanto agente externas à cadeia.

Vantagens da Cadeia Produtiva:

Ballou (1999), Wood Jr. e Zuffo (1998) e Cooper e Ellram (1993) afirmam que entre os benefícios atingidos pelas empresas que alcançaram a Cadeia Produtiva plena, pode-se lembrar:

- Baixos investimentos em estoques;
- Redução no ciclo de fluxo monetário;
- Ciclos de vida reduzidos;
- Menor custo de aquisição de materiais;
- Melhor produtividade dos funcionários;
- Maior capacidade em atender os pedidos no prazo e
- Custos logísticos mais baixos.

Ainda para os mesmos autores (id.) ao iniciar o gerenciamento de uma Cadeia Produtiva, as empresas devem seguir alguns parâmetros para atingir melhores resultados:

- Unir as estratégias da Cadeia Produtivas às estratégias de negócios da empresa;
- Identificar as metas da Cadeia Produtiva e desenvolver planos que assegurem que todo processo é individualmente capaz de atingir as metas da Cadeia Produtiva;
- Desenvolver sistemas que permitam perceber os sinais de mudança na demanda, sendo elas advindas de promoções ou não, para que esta possa planejar rapidamente, mesmo que seja na mudança dos padrões de análise;
- Gerenciar as fontes de fornecimento, desenvolvendo alianças com fornecedores que reduzam os custos de materiais e recebam os materiais conforme o necessário;

- Desenvolver redes logísticas sob encomenda para cada segmento de clientes;
- Desenvolver um sistema de informações para a Cadeia Produtiva que permitam tomadas de decisão de todos os níveis da cadeia e ofereça uma visão clara do fluxo de produtos;
- Adotar parâmetros de desempenho intra e interorganizacionais, que unam todos os aspectos da Cadeia Produtiva e inclua serviços e medidas financeiras.

2.3.4.6. Posicionamento e Alinhamento Estratégico na Cadeia Produtiva

A busca incessante da rentabilidade por parte das empresas faz com que estas adotem estratégias diversas dentro de um mesmo horizonte temporal (WITTMANN, NEGRINI e VENTURINI, 2003). Estes autores dizem ainda que reconhecem a influência que as estratégias adotadas por uma organização exercem sobre o seu desempenho e sobre sua forma de competir. Há ainda aqueles que consideram que a natureza da competição é independente da estratégia da empresa, e que ao invés de influenciar o desempenho, é influenciada por ele. A divergência existente entre os diferentes autores não anula a evidência de alguma relação, com maior ou menor intensidade, entre o ambiente e a estratégia.

Gattorna e Walters (1996) propõem que o alinhamento estratégico da Cadeia Produtiva seja estabelecido a partir da análise do posicionamento da empresa em seus mercados de atuação. A clara definição do posicionamento da empresa em um mercado específico permite que a Cadeia Produtiva seja moldada às necessidades desse mercado, e conseqüentemente, apresente condições para atendê-lo de forma mais segmentada e mais eficaz. Para o alinhamento estratégico, quatro elementos-chave devem ser considerados: ambiente competitivo, estratégia organizacional, cultura e liderança administrativa.

O alinhamento destes fatores parece simples em sua essência. Entretanto, a dificuldade está em definir corretamente as possíveis combinações de cada fator, potencializando as vantagens competitivas. Qualquer estratégia só é apropriada em uma condição competitiva definida. Freqüentemente as organizações são lentas em identificar as mudanças do mercado e como essas alterações podem influenciar a Cadeia Produtiva.

Primeiramente, Gattorna e Walters (1996) avaliam as necessidades e as expectativas do cliente a partir do ambiente competitivo em que a organização está inserida. O grau de estabilidade do mercado (estável ou instável), ou a intensidade da competitividade (baixo ou alto nível de competitividade), determinam a melhor política para alcançar as expectativas do cliente e as práticas mais eficientes a serem adotadas. Por exemplo, em um mercado maduro e estável, com baixa competitividade (do tipo *commodity*), provavelmente haverá alta sensibilidade a preços e direcionamento para eficiência. Já em um mercado novo e instável, com baixo grau de competitividade, haverá necessidade de integração entre as organizações envolvidas, de criação de relacionamento de longo prazo e de comprometimento de todas as partes. A avaliação do ambiente competitivo pode auxiliar na definição de políticas de vendas, promoções e parcerias.

Comparativamente com outras formas organizacionais, a Cadeia Produtiva deve permitir uma maior velocidade nos procedimentos produtivos, tendo em vista as tecnologias disponíveis e todos os aspectos anteriormente ressaltados (COOPER e ELRAM, 1993).

Os autores também sugerem a avaliação de como as organizações reagem ao mercado, a partir de enfoque de alto ou baixo risco e de postura proativa ou reativa. Normalmente, as organizações que possuem atitudes proativas também assumem alto risco, sendo consideradas empresas inovadoras e lançadoras de novos produtos, caracterizadas por sua flexibilidade e marketing criativo.

Na sequência, os autores analisam a cultura organizacional das empresas, avaliando suas capacidades internas de implementar as estratégias. Na análise da

cultura, considera-se o tipo de controle exercido pelas organizações, que pode ser direto ou indireto, bem como o foco desse controle, que pode ser externo ou interno.

As organizações devem adaptar sua cultura para acompanhar o mercado, que está em constante mutação. Esse processo não é fácil e nem rápido. Às vezes essa adaptação é tão lenta que acaba gerando um contínuo estado de mudança na empresa. Como agravante da dificuldade, é essencial que essa adaptação esteja em sintonia com a estrutura hierárquica da organização e com os objetivos propostos.

A cultura organizacional é um elemento importante principalmente para que o planejamento conjunto seja possível e eficiente. Deve haver um sentido próximo de objetivos de longo prazo, ou seja, deve haver um consenso em termos de caminho a ser seguido pela cadeia (BATALHA e SILVA, 1995).

Por fim, os autores classificam os estilos de liderança, que se referem à estrutura interna das organizações, por meio da avaliação da postura voltada para ação ou pensamento (reflexão) e do tipo de orientação, que pode ser coletiva ou individual.

Uma cadeia organizada, dentro do conceito de Cadeia Produtiva, necessita de uma organização líder ou focal que promova a coordenação das ações e crie condições para a resolução de conflitos (COOPER, LAMBERT e PAGH, 1997)

Enquanto as análises do ambiente competitivo e da estratégia organizacional determinam as necessidades do mercado e a forma com que essas necessidades são atendidas, as análises da cultura organizacional e do estilo de liderança definem as capacidades individuais e de grupo necessárias para atender cada mercado (ALMEIDA, SILVA e ALMEIDA JR, 1998).

A avaliação conjunta desses quatro fatores (ambiente competitivo, estratégia organizacional, cultura e liderança administrativa) caracteriza um modelo ideal para a Cadeia Produtiva. Há casos de empresas que necessitam de logística extremamente organizada, focada em alto retorno e eficiência em custo. Já outras,

que atuam em mercados novos e inovadores, podem ser organizados de maneira flexível, de forma que favoreça respostas rápidas e flexibilidade na comunicação.

Oliver (1990) argumenta que a integração forte entre duas organizações pode alterar, para melhor, o *mix* de mercado das empresas e promover uma entrada facilitada em outros mercados. As alianças estratégicas são consideradas importantes para que se criem vantagens de mercado competitivas. Essas alianças originam-se da integração da cadeia, com a identificação das competências das parcerias, e de sua utilização na construção das vantagens competitivas.

Melhoria na rentabilidade e crescimento nas vendas

O benefício de melhoria na rentabilidade das empresas é, sem dúvida, um dos direcionadores mais importantes dentro da Cadeia Produtiva. A otimização de rentabilidade pode ser conseguida com o comprometimento de um aumento no volume comercializado, com a redução na variabilidade nas vendas, com o uso conjunto dos ativos, com uma redução no nível de estoques e outras melhorias (NOORDEWIER, JOHN e NEVIN, 1990).

Crescimento integrado da Cadeia Produtiva

Apesar da aceitação do conceito "gerenciar" para a Cadeia Produtiva e em parte devido a alguns enganos, o crescimento integrado da Cadeia Produtiva tem sido lento. Lummus e Vokurka (1999) citam algumas razões para esse lento crescimento integrado:

- Falta de diretrizes para criar alianças com outros membros da Cadeia Produtiva;
- Dificuldades em desenvolver padrões para monitorar as alianças;

- Inabilidade para ampliar a visão da Cadeia Produtiva como sendo algo além da compra ou distribuição de produtos, visando à ampliação dos negócios;
- Inabilidade para integrar os procedimentos internos da companhia;
- Falta de confiança dentro e fora da empresa;
- Resistência organizacional em aceitar o modelo;
- Falta de confiança por parte da alta gerência;
- Falta de sistemas de informação integrados e comércio eletrônico que unem empresas.

2.3.4.7. Implementando a Cadeia Produtiva

Para a construção de uma Cadeia Produtiva, as empresas devem se preocupar em identificar onde estão localizadas na cadeia e quem são seus parceiros, fornecedores, clientes e o papel de cada um deles na rede (BETCHEL e JAYARAM, 1997).

Para a melhor identificação, deve-se dividir a cadeia de acordo com suas dimensões estruturais. Primeiramente, deve-se fazer a análise horizontal da rede, que visa avaliar quantas etapas há da extração da matéria-prima ao consumo do bem. Na análise da dimensão vertical. podem-se analisar quantos fornecedores/consumidores possui cada elo ou membro da cadeia. O próximo passo seria a identificação da organização quanto à sua posição na cadeia, se a mesma está localizada corrente acima (upstream) próxima a fornecedores ou corrente abaixo (downstream), próxima a consumidores.

Um próximo passo para análise se refere ao tipo de ligação entre as organizações no qual se mantém contato. Ela diz que tipo de relacionamento se possui com a mesma, para se saber qual a ênfase que deve ser despendida em

cada uma delas. Segundo a classificação feita por Cooper, Lambert e Pagh (1998), pode-se classificar a atenção que é dada às empresas segundo o seu grau de importância econômica. As relações que mais se deve ter atenção são chamadas de "administradas", sendo seguidas pelas "monitoradas", as "não administradas" e por último, as "não relacionadas".

3º Elo 1º Elo 2º Elo Cliente **Fabricante** Atacadista Vareiista Final Fornecedores de Extração de Cobre Insumos 1 n n Extração Fabricação Atacado Processamento Varejo Corrente Ascendente Corrente Média Corrente Descendente Não-Administradas Administradas Monitoradas Não-Relacionadas **Empresa Focal** Membros da Cadeia Produtiva da Empresa Focal Não-Membros da Cadeia Produtiva da Empresa Focal

FIGURA 4 – TIPOS DE RELACIONAMENTO NA CADEIA PRODUTIVA

FONTE: COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, 1998, p. 4.

O objetivo do gerenciamento da Cadeia Produtiva é maximizar a competitividade e a rentabilidade das empresas e também de toda a cadeia, incluindo-se nesse caso o consumidor final. Entretanto, esta nova estrutura só será possível se todos os parceiros dentro da Cadeia Produtiva percebem ganhos por meio dos benefícios advindos desta relação ganha-ganha.

De acordo com Cavinato (1992), a competitividade na Cadeia Produtiva depende da cooperação entre as empresas para o desenvolvimento de produtos, produção e distribuição que conduz à redução de custos e inovação. Essa parceria requer visão e comportamento que enxerguem as vantagens totais para a firma e para a cadeia no todo. A necessidade de lidar com tais incertezas vem conduzindo a um aumento considerável, tanto dos estoques quanto do tempo entre o pedido e a entrega do produto (*lead-time*) ao longo da Cadeia Produtiva (COOL e HENDERSON, 1998).

Em termos de iniciativa para o estabelecimento de uma Cadeia Produtiva, Cooper, Lambert e Pagh (1997) entendem que há a possibilidade de haver dois caminhos alternativos: i) um arranjo que advém de uma integração interfirmas exante; ou ii) um processo que se inicia a partir da organização interna de uma empresa e que passa a se expandir para outras organizações

A intensa preocupação com fornecedores-chave, responsáveis pelos principais produtos comercializados, também é assunto de recentes pesquisas. Entre elas, a de Avery (2002), na qual ela constata que as empresas devem se preocupar em trabalhar intensivamente com os principais fornecedores para produzir, consistentemente, um alto nível industrial na geração de oportunidades. A autora estudou, para isso, a Cadeia Produtiva da *Schneider Electric*, uma importante fornecedora de materiais elétricos em todo o mundo, com faturamento em 2001 de mais de US\$ 8.7 bilhões.

Nesse estudo a autora verificou que a organização faz um planejamento anual da Cadeia Produtiva, dividindo-o em duas subpartes: a tática, no qual mede a capacidade de entrega e a qualidade, e a estratégica, no qual verifica o comprometimento das organizações participantes na geração de novos produtos,

nas capacidades de distribuição global e de gerar produtividade. São analisadas, ainda, a concentração nos fornecedores, soando o alarme toda vez que a concentração ultrapassar um limite pré-definido para determinado segmento de produtos.

Iniciativas da Cadeia Produtiva colaboradora

Recentemente, muitos segmentos industriais têm pesquisado aspectos do gerenciamento de uma Cadeia Produtiva. As descobertas deste grupo devem prover os interessados no assunto com diretrizes para as "melhores práticas".

Em apenas um ano, o Conselho da Cadeia Produtiva, ligado a Universidade Estadual de Ohio, cresceu de 73 sócios para mais de 300, tendo em seus quadros como colaboradores alguns dos maiores fabricantes do mundo. O Conselho é uma fundação sem fins lucrativos que oferece serviços e apoio para aumentar seu conselho futuramente. O Conselho foi formado para dar suporte e fazer com haja uma Cadeia Produtiva forte, com relações saudáveis entre as empresas, procurando identificar e solucionar elos fracos e situações improvisadas (CONSELHO DE CADEIA PRODUTIVA, 1997).

Competição entre Cadeias Produtivas

Para Drucker (1998), uma das mudanças de paradigma mais importantes na administração moderna é que negócios individuais não competem mais somente de maneira solitária, mas em cadeias de negócio. A administração de empresas entrou na era da competição inter-redes e o sucesso de um único negócio dependerá da habilidade de administrar e integrar a organização na complicada rede de relações empresariais.

Para Cooper, Lambert e Pagh (1998) a Cadeia Produtiva não é apenas uma cadeia de relações de um para um, mas uma rede de múltiplas alianças e relacionamentos. A Cadeia Produtiva oferece a oportunidade de sinergia e gerenciamento intra e interorganizacional, lidando com toda a excelência do

processo gerencial de uma nova maneira dentro da cadeia de negócios. Os autores dizem que aquelas organizações que gerenciam melhor a Cadeia Produtiva no qual estão inseridas conseguem ter o poder de controlar os demais participantes. Geralmente são organizações que se situam no final da cadeia de consumo.

Ainda para os autores (*id.*) a implementação da Cadeia Produtiva envolve estabelecer quais são as ligações críticas, quais processos precisam ser conectados com quais membros e que tipo/nível de integração requer cada conexão. O objetivo da Cadeia Produtiva é maximizar a competitividade e a lucratividade da organização, bem como de toda a cadeia de relacionamentos, até o consumidor. Conseqüentemente, o processo de integração da cadeia e o seu remodelamento devem ser preocupações a serem resolvidas por todos os participantes, a fim de manter a eficiência e o bom fluxo.

2.3.5. Centro de Gravidade da Cadeia Produtiva

O CBSP (Centro de Estudos Estratégicos Empresarial) da Escola Empresarial de Birmingham constatou em seus estudos que o poder nas relações entre comprador e fornecedor é desigual e há poucos casos no qual ocorrem as situações do tipo ganha-ganha que a teoria idealista tenta vender há mais de uma década e que as organizações se esforçam por alcançar. A maioria daqueles que compraram a idéia, provavelmente, ainda estão relutantes em admitir que não se vive nesta sociedade utópica de relações ganha-ganha.

Mas agora que se percebeu que o poder é desigual, ou que simplesmente, que só se fazia isto porque todos estão fazendo e os benefícios parecem existir. Muitos departamentos estão fugindo dos tipos tradicionais de busca estratégica e de processos de pré-aquisição (COX, 2001).

Ao contrário do que se pensa, o comprador não deveria procurar um fornecedor apenas por causa do preço oferecido, mas por causa de uma relação de longo prazo baseada em resultados.

A primeira mudança estratégica que uma organização faz, em relação a sua Cadeia Produtiva, é a integração vertical com seus demais parceiros (PORTER, 1996). Quando chega a um determinado tamanho, a organização pode se mover fluxo acima na Cadeia Produtiva, comprando ou manipulando etapas vitais precedentes que venham a lhe garantir suprimento da matéria-prima, adequado e de boa qualidade. A empresa pode ainda se mover fluxo abaixo, garantindo clientela e volume suficiente de vendas para que possam ser feitos investimentos elevados sem uma maior preocupação na queda das vendas futuras (GALBRAITH, 1996). A empresa adquire ainda a vantagem de conhecer melhor o mercado, obtendo um feedback sobre o que os seus consumidores finais estão pensando e que produtos eles precisam. Esta mudança estratégica inicial não muda o centro de gravidade, já que estes setores extras que a empresa venha a operar servem apenas para beneficiar o negócio central (core business) da empresa (MINTZBERG, 1996).

2.3.5.1. Seleção Pró-Ativa De Fornecedores

Compradores não entendem por completo as circunstâncias de poder no qual estão envolvidos e agem de maneira inapropriada em sua cadeia de relacionamentos, dadas as condições de poder pré-existentes. Ainda mais preocupante é que muitos não utilizam metodologias que lhes permitam entender melhor estas configurações de poder existentes.

É evidente que o suprimento pró-ativo só pode ser alcançado em circunstâncias raras, quando o comprador tiver a capacidade (poder) de trabalhar perto da rede estendida de provedores dentro da cadeia de fornecimento, para alcançar inovação no produto ou serviço criado por aquela cadeia. Em todas as outras circunstâncias nas quais o comprador não possui o poder para criar inovação na cadeia de fornecimento em que está inserido, o comprador terá que se fixar na seleção pró-ativa de fornecedores. Assim, o papel do comprador estará limitado a encorajar os fornecedores desde o primeiro elo da cadeia a inovar por produtos.

É normal na seleção de pró-ativa de fornecedores que os compradores criem planos estratégicos de fornecimento para todas as categorias principais de gastos. Estes planos estratégicos normalmente requerem a perfeita união entre a oferta e a demanda, como também o desenvolvimento e entendimento das circunstâncias de poder que existem entre o comprador e o provedor. A partir deste ponto, o comprador está em posição de começar a idealizar estratégias de fornecimento que melhorem o seu posicionamento no futuro.

A Matriz de Poder (COX, 2001) nos mostra que há basicamente quatro formas de poder nas quais os compradores podem se encontrar durante uma negociação com fornecedores. Se uma melhoria em valor está para ser alcançada, é imperativo que os compradores mudem as circunstâncias de poder atual no qual estão inseridos para uma que seja mais condizente com toda área de gastos pela qual são responsáveis. Isto indica que é vital que os envolvidos não só selecionem seus fornecedores mais adequados, mas também encontrem uma maneira de mover suas relações de fornecimento atual para modelos que melhorem a apropriação de valor para o comprador no futuro.

Como isto pode ser alcançado? As circunstâncias de poder objetivas nas quais os compradores se encontram inseridos podem ser definidas como: de domínio do comprador, interdependência, independência, ou de domínio do fornecedor. O segredo para competência na seleção de fornecedores deve ser a habilidade para encontrar rotas que alavanquem os fornecedores das situações de poder atuais para circunstâncias e que proporcionem ao comprador um aumento efetivo em qualidade e uma redução de custos.

Podem ser listadas as formas que melhoram as relações de poder entre comprador e fornecedor, deixando o comprador em situação mais confortável. Eis algumas dessas formas (Rota 1), baseadas no trabalho de Cox (2001):

• Aumentar a participação do comprador no mercado (*market share*);

- Aumentar o número de fornecedores no mercado;
- Padronizar os produtos e serviços do fornecedor;
- Assegurar a transparência nos custos e na qualidade.

Já para passar da situação de dominância dos fornecedores para uma situação de interdependência, as regras são as seguintes (Rota 2):

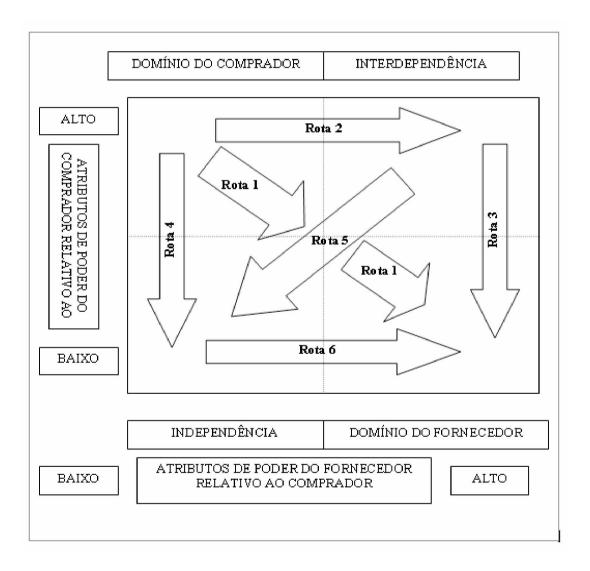
- Aumentar a participação do comprador no mercado (market share);
- Aumentar o número de fornecedores no mercado;
- Trabalhar de maneira mais próxima com fornecedores selecionados para compartilhar tecnologia/inovação;
- Trabalhar apenas com fornecedores de alta qualidade;
- Criar produtos/serviços diferenciados de propriedade mútua.

Para passar da situação de dominância dos fornecedores para uma situação de independência, as regras são as seguintes (Rota 3):

- Aumentar o número de fornecedores no mercado;
- Encorajar substitutos;
- Padronizar os produtos e serviços do fornecedor;

- Inovar para reduzir o custo de procura por fornecedores;
- Facilitar a entrada de novos fornecedores.

FIGURA 5 - MATRIZ DE PODER



FONTE: COX, A. Managing with power: Strategies for improving value appropriation from supply relationships. **Journal of Supply Chain Management**. Tempe: Spring V.37, N. 2; p. 44, 2001

Já para passar da situação de Interdependência para a situação de dominação do fornecedor, as regras são as seguintes (Rota 4):

- Aumentar o número de fornecedores no mercado;
- Aumentar a participação do comprador no mercado (market share);
- Aumentar a dependência de fornecedores importantes junto ao comprador;
- Padronizar os produtos e serviços do fornecedor;
- Reduzir o controle de fornecedores quanto aos direitos de propriedade intelectual.

Para passar da situação de Independência para uma situação de Interdependência as regras são as que seguem (Rota 5):

- Aumentar a participação do comprador no mercado (*market share*);
- Selecionar fornecedores principais para trabalharem juntos;
- Aumentar a dependência de fornecedores na área de negócios do comprador;
- Criar produtos/serviços diferenciados de propriedade mútua;
- Trabalhar apenas com fornecedores de alta qualidade.

Para passar da situação de Independência para uma situação de Interdependência, as regras são as listadas a seguir (Rota 6):

- Aumentar a participação do comprador no mercado (market share);
- Selecionar fornecedores com alta dependência do comprador;
- Reduzir os custos de busca por fornecedores;
- Padronizar os produtos e serviços do fornecedor;

FIGURA 6 - TIPO IDEAL DE ESTRUTURA DE PODER EM CADEIAS PRODUTIVAS

1 - Cadeia Produtiva de Domínio do Comprador A \mathbf{B} \mathbf{C} D E 2 - Cadeia Produtiva de Interdependência C \mathbf{A} В D \mathbf{E} 3 - Cadeia Produtiva de Independência 0 В 0 \mathbf{C} 0 D 0 \mathbf{E} A 4 - Cadeia Produtiva de Domínio do Vendedor \mathbb{C} Α В D E

FONTE: COX, A. Managing with power: Strategies for improving value appropriation from supply relationships. **Journal of Supply Chain Management**. Tempe: Spring V.37, N. 2; p. 48, 2001

2.3.5.2. Estrutura de Poder na Cadeia Produtiva

Um outro aspecto que é necessário 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 o da indústria montadora de automóveis, da 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.

2.3.5.3. Análise de Poder no Canal de Distribuição

Análise importante a ser feita ao se estabelecer um novo negócio é a da verificação do poder no canal de distribuição, no qual se devem identificar as origens e formas de uso deste poder. Uma compreensão mais apurada do poder no canal de distribuição facilitará um melhor entendimento estratégico do negócio em que se está, preparando para futuras negociações com os demais membros do canal.

Poder no canal refere-se à habilidade do membro do canal em controlar ou influenciar a estratégia de marketing de um membro independente em outro nível, tornando possível a mudança de seu comportamento, ou forçá-lo a realizar uma atividade que não conduziria normalmente (BERMAN, 1996; LUSCH, 1976; HUNT e NEVIN, 1974; EL-ANSARY e STERN, 1972; STERN *et al.*, 1996).

É fundamental, antes, classificar as origens de poder, de acordo com as sugestões encontradas em Berman (1996); Lusch (1976); Hunt e Neyin (1974) Et-Ansary e Stern (1972), Boyle e Stern *et al.* (1996).

Com base nestas origens de poder e em outras não-listadas, pode-se elaborar análise envolvendo a empresa e os canais de distribuição, agentes e outros. O seguinte modelo pode ser útil para a empresa saber o seu grau de poder ou de dominação em relação aos demais atores com quem negocia, sendo que a empresa avalia as origens de poder dos principais agentes que são ou são usados, por exemplo, graduando de 0 a 10.

A assimetria em relações de poder oferecem diferentes táticas estratégicas e de desenvolvimento de canais de distribuição. O processo pode ajudar a entender que canais e táticas desenvolver em cada canal.

Com base nesta análise, as seguintes questões ajudam a tornar mais claras e também podem sugerir novas análises:

- Quais são as fontes de poder no canal?
- De quais a empresa dispõe?
- Como usá-las para gerar vantagem competitiva?
- Quais segmentos de mercado com base nas fontes de poder?
- Quais estão mais sujeitas a ter problemas?
- Como combatê-los?
- Como estas fontes de poderes podem evoluir com base nas mudanças ambientais? (cruzar esta análise com a análise das forças macroambientais)

Deve-se elaborar esta análise também para os concorrentes.

2.3.6. Canais de Distribuição e o Marketing

O tópico "Canais de Distribuição" é um dos mais antigos na literatura sobre Marketing, sendo até considerado uma de suas vertentes originais (KOTLER, 1972), em razão dos 4 P's de marketing (produto, preço, promoção e lugar - *place*). Atualmente, diversos autores tratam-nos de maneira ampla, denominando-os classicamente de "canais de distribuição" ou "canais de marketing". A importância

dos canais de distribuição é fundamental e seu custo representa uma parcela considerável do preço final do produto vendido ao consumidor.

Segundo Kotler (1999), existe muita confusão na definição de canais de distribuição. Às vezes, são definidos como uma rota tomada pelo produto no fluxo até o consumidor final; outras, como a posse que flui de um a outro agente no sistema e, ainda, como uma coalizão de empresas unidas pelo propósito da troca.

As diferentes perspectivas e pontos de vista é que geram tal confusão. O fabricante pode ver os canais como intermediários necessários para que o produto chegue ao consumidor; os envolvidos tendem a enxergá-los como fluxo de produtos; e os consumidores, por sua vez, podem vê-los como agentes que estão entre eles e os fabricantes (ROSEMBLOON, 1999).

Os participantes (fabricantes, atacadistas e varejistas) têm o apoio dos chamados "facilitadores" dos canais de distribuição, que são as empresas de pesquisa de mercado, de transporte, de seguros, de propaganda, depósitos, instituições financeiras e consultores. Estes têm como principal diferença, em relação aos intermediários, o fato de não tomarem posse dos produtos (não têm direitos de propriedade).

Podem-se definir canais de marketing ou de distribuição como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para consumo ou uso (KOTLER, 1999). Os canais não só satisfazem a demanda por meio de produtos e serviços no local, em quantidade, qualidade e preço correto, mas, também, têm papel fundamental no estímulo à demanda, por meio das atividades promocionais dos componentes ou equipamentos atacadistas, varejistas, representantes ou outros, criando valor para o consumidor na aquisição, consumo e disposição de produtos e serviços. (BERMAN, 1996; KOTLER, 1999).

Stern *et al.* (1996) destaca que um canal pode ser visto como um sistema por causa de sua interdependência. Um sistema de componentes inter-relacionados e interdependentes engajados na distribuição de determinado produto.

Kotler (1999) destaca também que é só por meio da distribuição que produtos e serviços públicos ou privados se tornam disponíveis para os consumidores, já que o produto precisa ser transportado para onde os consumidores possam ter acesso a ele, ser estocado e trocado por outro tipo de recurso. Verifica-se, então, que os quatro tipos de utilidade (forma, tempo, lugar e posse) são inseparáveis. Não existe um produto completo que não compreenda todas estas quatro formas, sejam estas voltadas a um objeto, idéia ou serviço.

Finalmente, Neves (1999) completa a definição anterior dizendo que o canal é caracterizado principalmente por seu comprimento, ou seja, o número de agentes econômicos que o integram, e pela repartição das funções entre os agentes podendo ser curto ou longo.

A diversidade do comportamento dos consumidores, as diversas situações de compra, as particularidades inerentes à distribuição de produtos e à organização dos canais visando à otimização do processo de distribuição justificam a existência de um número razoavelmente elevado de formas organizacionais de venda no varejo. Deve-se lembrar, porém, que os canais de distribuição devem estar estreitamente vinculados às especificidades do produto ofertado e ao público alvo (BOWERSOX e CLOSS, 1996).

Uma temática interessante sobre os canais de distribuição se refere à possibilidade de estudar o comportamento de seus integrantes, funções que desempenham, possibilidades de melhora pela presença de empresas facilitadoras e, principalmente, pela forma como se relacionam. Assim, são de fundamental importância a motivação, as relações de conflito e cooperação, e a forma como se dão os contratos entre os participantes e os meios de melhora destes.

De maneira geral, os relacionamentos entre os membros do canal tem de ser de longo prazo. Existem contratos de franquia com mais de 20 anos de duração. Estes têm base na confiança e no compromisso, no reconhecimento mútuo e, mais do que isto, em um sentimento de que o sucesso de um dos agentes depende dos demais membros do canal. Investimentos específicos elevados já foram feitos pelos participantes e existem barreiras à saída, dada a dificuldade de realocação destes

investimentos. Trocar de canais (empresas) envolve custos elevados, desde aqueles ligados à procura por canais até os relativos à especificidade da força de vendas, perda de vendas, liquidação de estoques, treinamentos e outros. O canal deve trabalhar integrado, com vistas à satisfação do consumidor final, em um processo estável e rentável para todos os seus agentes. Percebe-se, portanto, a ligação existente entre canais de distribuição e Custos de Transação, apresentada logo adiante.

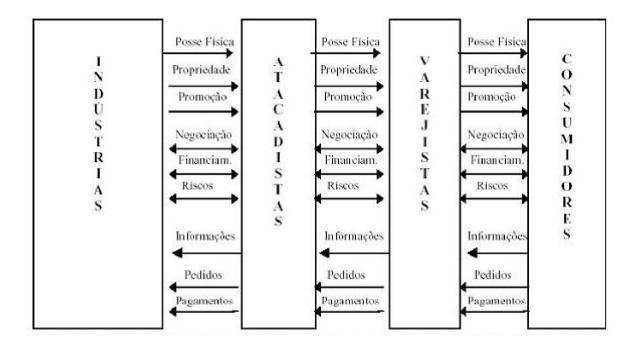


FIGURA 7 - OS FLUXOS EXISTENTES NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

FONTE: Adaptado de Stern *et al.* (1996), com contribuições de Berman (1996) e Rosembloon (1999).

Canais de Distribuição e o Marketing

Muitas das decisões referentes ao composto mercadológico têm influência nos canais de distribuição. São consideradas a seguir algumas questões levantadas por Stern *et al.* (1996), Berman (1996) e Rosembloon (1999):

Quanto ao planejamento de produtos:

- Novos lançamentos podem ser disponibilizados nos atuais canais de distribuição?
- Os participantes do canal estão sendo usados como fonte geradora de novas idéias?

- Como os elementos do canal responderão a uma estratégia de lançamento de marca própria, seja do atacadista ou do varejista?
- Como se pode ter a colaboração dos canais de distribuição em casos de chamada de produtos pela fábrica (recall)?
- Como os canais podem colaborar no retorno de embalagens?
- Como os canais se comportarão com relação ao espaço para novos produtos?
- Como a empresa pode implementar uma estratégia para prover produtos especializados para pequenos mercados?
- Em que condições deve a empresa suspender a entrega de produtos ao canal?

Quanto à gestão de preços:

- Como estão se comportando as margens de preços para atacadistas e varejistas?
- Como responderão à redução no preço para promover determinado produto?
- Que diferenciais de preços deveriam ser dados a distribuidores de pequeno e grande porte?
- Como lidar com distribuidores n\u00e3o-autorizados que revendem os produtos a pre\u00e7os n\u00e3o-coerentes com a estrat\u00e9gia da empresa?
- Como controlar as promoções de preços de varejistas?

 Quais descontos podem ser dados para estimular compras fora da sazonalidade do produto?

Quanto à gestão de comunicações:

- Quanto do orçamento de comunicação deve ser alocado para promoções no ponto de venda (estratégia empurrar - push)?
- Quanto do orçamento da comunicação deve ser alocado para propaganda?
- Qual o melhor mix de comunicação para o intermediário?
- Qual o melhor mix de comunicação para o consumidor final?
- Como os intermediários podem auxiliar no processo de comunicações?
- Que tipos de concurso de vendas podem ser feitos para estimulá-los?

Com relação à estratégia da empresa junto aos canais, alguns autores (STERN et al., 1996; ROSEMBLOON, 1995; BERMAN, 1996) tecem comentários sobre as estratégias empurrar/puxar (push/pul/) que as empresas produtoras podem realizar. As de empurrar (push), são compostas de toda forma de suporte promocional, direcionada a atacadistas e varejistas, visando a estimulá-los a estocar, colocar em exposição e promover os produtos do fabricante. Neste caso, o suporte promocional da indústria é destinado aos atacadistas e varejistas, no sentido de persuadi-los a comprar, estocar, promover os produtos. A indústria delega a função de gerar demanda aos produtos.

As estratégias de puxar (*pull*) são justamente ao contrário. Visam fortalecer a importância do consumidor final como puxador de vendas. Maciça comunicação com o consumidor final faz com que este demande os produtos no ponto de venda,

atraindo os canais a se abastecerem com eles. Neste caso, o suporte promocional (comunicações) da indústria é destinado aos consumidores finais. A indústria delega a estes a função de gerar demanda ao varejista e ao atacadista.

2.4. ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Quando se pode dizer que uma Cadeia Produtiva é eficiente? Ou eficaz? Voltando às clássicas definições de eficácia e eficiência, uma cadeia eficaz é aquela que atinge o seu objetivo fundamental. O conceito de eficiência refere-se à relação entre recursos utilizados e resultados alcançados. No caso de um produto de consumo, o consumidor é o elo final da cadeia que tem como outros elementos o varejista, um possível intermediário atacadista e o fabricante. O conceito poderia incluir ainda os fornecedores deste fabricante.

A eficácia seria a medida em que a cadeia efetivamente leva o produto ao consumidor, ou seja o atendimento ao velho *clichê* do marketing quanto à distribuição: o produto certo no lugar e momento certos e na condição correta.

A eficiência significa usar a menor quantidade de recursos para o mesmo objetivo. Sob o ponto de vista do consumidor, o preço pode ser tomado como uma medida de eficiência, já que é uma quantificação monetária referente à eficiência obtida ao longo da cadeia, representada pelo valor da última transação, a venda para o consumidor final.

Se produtos equivalentes chegam ao consumidor final em condições equivalentes e preços diferentes, as cadeias produtivas têm eficiências diferentes. Eis o motivo do uso da Economia dos Custos de Transação (ECT) para a escolha de parceiros por meio de critérios racionais.

Neste trabalho, a Economia dos Custos de Transação é utilizada para analise da interação entre os membros da Cadeia Produtiva de fios e cabos elétricos de

Cobre. Buscou-se analisar critérios como: oportunismo, racionalidade, incerteza, risco e frequência das transações.

Para esta pesquisa, buscaram-se os estudiosos mais influentes nos estudos de relação entre cliente e fornecedor, sendo Oliver Williamson, com sua Economia dos Custos de Transação (ECT), um dos pesquisadores mais citados sobre o tema. Williamson identificou dois extremos na administração de nas relações com fornecedores.

O primeiro seria o mercado tradicional, com o preço como fator decisivo e nenhuma integração entre os participantes (WILLIAMSON, 1985).

O segundo modelo seria o hierárquico, com a organização tradicional com controle total sobre o fornecimento (intra-organizacional) e a integração total entre compradores e fornecedores (mesma organização). Custos de Transação são os custos do cliente por estar nesta relação de troca. Custos típicos são os que se dão ao se preparar para negociar, da negociação para salvaguardar a relação (ex ante) e os custos que ocorrem enquanto o processo está em andamento (ex post) (WILLIAMSON, 1985). Williamson diz ainda que a escolha entre fazer ou comprar determinado produto se deve ao fato dos custos em produzir serem ou não menores do que adquiri-los fora (terceirizá-los). Ele introduz o conceito de oportunismo que é o comportamento humano assumido na interação de troca entre empresas.

A Economia dos Custos de Transação assume que os seres humanos estão sujeitos a racionalidade limitada, enquanto o comportamento é planejadamente racional, mas limitado, que é uma condição de egoísmo e malícia (WILLIAMSON, 1985).

No caso dos modelos intermediários de administração, entre mercado e hierarquia, os compradores precisarão de certas proteções para assegurar que as relações não estejam contagiadas pelo oportunismo (WILLIAMSON, 1996). Proteções podem ser contratos tradicionais, investimentos comuns, entre outros. Como o nome insinua, a Economia dos Custos de Transação vê a relação como sendo transações discretas entre duas empresas. Além disso, ECT significa uma

aproximação econômica. A escolha de fazer ou comprar ou algo é baseada em raciocínio econômico.

2.4.1.1. Início dos estudos da Economia dos Custos de Transação

Influenciados pelos pioneiros trabalhos de Commons (1924; 1931) e Coase (1937), um significativo número de pesquisadores tem dedicado atenção ao estudo do comportamento das organizações na interface existente entre o mercado e a hierarquia.

Em seu trabalho, Coase (1937) coloca que a empresa é um nexo de contratos. Segundo Williamson (1985), este nexo de contratos tem algum tipo de governança (gestão) e a forma como esta é feita varia desde mercados (sistemas de preços) até integração vertical.

O conceito de transação foi definido por Williamson (1985) como estando presente sempre que há a transferência de um bem por meio de uma interface tecnologicamente separável. Para Rezende (1999), os Custos de Transação são os custos para se gerenciar o sistema econômico por meio da identificação, explicação e atenuação dos riscos contratuais, que podem apresentar diversas formas. Barzel (1982) define Custos de Transação como os custos relacionados com a transferência, captura e proteção dos direitos de propriedade. Já Binder (2003) pondera que, em geral, os Custos de Transação são os custos que aparecem quando os indivíduos trocam direitos de propriedade de ativos econômicos e reforçam seus direitos exclusivos. Segundo Coase (1937), os Custos de Transação decorrem fundamentalmente da tentativa de obtenção das informações de mercado, na medida que o autor pressupõe que este procedimento é particular a cada organização, e da negociação e estabelecimento dos contratos, incluindo, neste caso, custos de monitoramento das cláusulas acordadas.

Coase (1937) reconhece que existem custos em usar os mecanismos de mercado. Estes custos são os de descobrir quais seriam os preços, quais os custos de negociar contratos individuais para cada transação de troca e quais os custos

para especificar as condições de troca em um contrato de longo prazo. Estes custos foram posteriormente chamados de Custos de Transação (HOBBS, 1996). Porém, os custos de se usar o mercado podem ser evitados se a empresa integrar-se verticalmente e assumir os custos de coordenar internamente a atividade econômica, por meio de funções gerenciais. Nesse caso, emergem os custos de administrar fluxos verticais de produtos e administrar os fatores de produção.

Assumindo que uma empresa poderia realizar todas estas operações internamente a um custo inferior se elas fossem realizadas por meio do mercado, daí seria de se esperar que as atividades fossem conduzidas por uma empresa de grande porte.

Segundo Coase (1937) uma empresa tende a se expandir até que os custos de organizar uma transação adicional dentro dela fiquem iguais aos custos de carregar esta mesma transação por meio do mercado ou por meio de outra empresa. O autor complementa sua tese afirmando que empresas e mercados são diferentes alternativas de governança que diferem apenas em seus Custos de Transação. Em alguns casos, o custo de organizar uma relação de troca via mercado pode ser superior ao custo de organizar a relação de troca dentro da empresa.

Hobbs (1996) destaca que, apesar deste conceito ter surgido na década de 1930, apenas na década de 1970 cresceu o interesse nos Custos de Transação, em função da publicação de diversos estudos de Williamson (1985). Para Neves (1999), as deficiências do próprio trabalho de Coase (1937) foram responsáveis pelo período de latência a que sua idéia foi submetida, pois os Custos de Transação, tal como apresentados pelo autor, não são facilmente observáveis e mensuráveis. Vários elementos da transação são tácitos e os custos associados a eles não são explícitos.

Segundo Rindfleisch e Heide (1997) a abordagem de Custos de Transação tem sido fortemente usada na literatura em diferentes disciplinas, incluindo a sociologia, a ciência política, a teoria organizacional, legislação contratual, estratégia empresarial, finanças corporativas e marketing.

Os autores enfatizam que a maior parte do trabalho empírico ligado à economia dos Custos de Transação tem sido feita por pesquisadores de marketing, devido a duas razões principais: o foco da Economia dos Custos de Transação (ECT) é nas trocas, tomando-a relevante para muitos fenômenos de marketing, incluindo decisões de integração vertical (ANDERSON e NARUS, 1990), estratégias de entrada em mercados internacionais (ANDERSON e COUGHLAN, 1987) e gestão de canais de distribuição (ANDERSON e WEITZ, 1992). O segundo fator listado pelos autores para justificar o volume de trabalho empírico em Custos de Transação realizado pelos pesquisadores de marketing é a rica tradição deste referencial em mensuração e técnicas quantitativas de pesquisas, o que contribuiu fortemente para a operacionalização e teste de partes importantes do ferramental da ECT (RINDFLEISCH e HEIDE, 1997).

Na mesma linha, Neves (1999), destaca também que as contribuições de Coase (1937) não mudaram a estrutura básica da microeconomia, mas sim adicionaram um novo elemento, uma categoria de custos que estava faltando e que provou ser de importância estratégica.

Neste estudo adotou-se o conceito definido por Williansom (1985), que defende que os Custos de Transação são os custos de efetuar uma troca, ou por meio da troca entre duas empresas no mercado ou ainda a transferência de recursos entre estágios integrados verticalmente numa mesma empresa, por meio da consideração que a informação não é perfeita e tem custos.

2.4.1.2. Breve comparação entre a ECT e a Economia Tradicional

Como destacado por Perry (1999), um dos pontos principais que diferencia a ECT da Economia Tradicional é que esta última não leva em consideração a possibilidade de decisão conjunta entre firmas situadas em estágios complementares da cadeia de produção. As decisões relativas à produção (incluindo distribuição) do produto de futura transação são tomadas de forma unilateral pela firma, corrente acima (*upstream*) ou pela empresa, corrente abaixo (*downstream*),

que buscam, cada uma isoladamente, maximizar o próprio lucro. Desta forma, a análise tradicional evita questões de negociação ou de barganha típicas em que a decisão é tomada de forma conjunta.

Este tipo de visão restringe o alcance da abordagem tradicional para analisar formas de relacionamento econômico que estejam entre as duas configurações polares: o mercado local (*spot*), *lócus* da comercialização de bens de forma anônima e instantânea, e a integração vertical, que é exatamente a ausência de interação entre os agentes econômicos. Em outras palavras, a análise tradicional é insuficiente para cobrir a totalidade de restrições verticais que se verificam na realidade.

2.4.1.3. Divisões para estudo da Economia dos Custos de Transação

Os custos, considerando o momento do fechamento da transação como o ponto zero, podem ser divididos em dois grandes grupos, apenas para facilitar uma classificação, Entretanto, existem os custos que ocorrem antes deste momento, e os que emergem após este momento.

Antes da efetivação da transação:

Existem custos da procura, obtenção de informação sobre produtos, insumos, preços, compradores, vendedores, de conhecimento do parceiro, de seleção de alternativas ligadas ao conjunto de custos de informação. Não só a obtenção de informação, mas a capacidade de processamento e de utilização da mesma. Também incluídos nesta etapa estão os custos da negociação, dos aspectos operacionais de escrever contratos (experiência, consultorias de advogados), ou como coloca Hobbs (1996), os custos de serviços de intermediários que desempenham funções no processo (leiloeiro, intermediários). São os chamados Custos de Transação ex-ante.

Após a efetivação da transação:

Os Custos de Transação, após o início do relacionamento (*ex-post*) são custos de mensuração e monitoramento do desempenho, dos padrões de qualidade e regularidade exigidos na transação (presentes nos contratos), aqueles advindos do acompanhamento jurídico ou administrativo, os advindos da má-adaptação, custos de renegociações e redesenho contratual, custos de manutenção das estruturas de controle, custos de compromisso de seguro, entre outros (NEVES, 1999).

Os Custos de Transação ex-ante e ex-post são interdependentes e são comparativos com outros contratos, e se originam, principalmente, por meio da imperfeição da informação e a consequente assimetria na repartição da informação entre os agentes e pela racionalidade limitada dos agentes. Estas características criam condições de incerteza nas transações, e são mais bem detalhadas adiante.

2.4.1.4. Outras Divisões para Estudo da Economia dos Custos de Transação

Ao se proceder a revisão dos fundamentos da Economia dos Custos de Transação, chega-se à conclusão de que há um grupo de elementos teóricos que se relacionam direta e indiretamente com os Custos de Transação. São, portanto, os elementos de natureza teórica que a segundo a ECT causam Custos de Transação, que compõem parte do esquema analítico, e sinalizam elementos de natureza diversa para explicar o fenômeno. São eles: i) elementos de natureza conductista ou comportamental: racionalidade e oportunismo, ii) elementos relacionados com a transação em si: freqüência e especificidade de ativos, iii) elementos de natureza avaliativa: incerteza e risco, e iv) elementos de natureza adaptativa: ambiente institucional.

São analisadas, a seguir, as principais causas para os Custos de Transação:

a) Oportunismo

A idéia central relacionada ao oportunismo relaciona-se ao padrão de orientação que o indivíduo estabelece para a busca do seu próprio interesse e que termina por se refletir no padrão de relacionamento entre os agentes econômicos. Williamson (1985) sustenta que o oportunismo é a busca pelo interesse próprio com dolo. Isto inclui algumas formas mais flagrantes, tais como a mentira, o roubo e o engano, mas não se limita a elas. O oportunismo compreende também algumas formas sutis de engano. Incluem-se, neste caso, as formas ativas e passivas e os tipos ex ante e ex post.

Segundo os pressupostos da ECT, há três níveis de busca do interesse próprio. A forma mais forte é exatamente o oportunismo. A forma semiforte é a simples busca do interesse próprio, sem, portanto, artifícios de qualquer natureza. A terceira possibilidade é a obediência. Dado que se assume a possibilidade de haver comportamento oportunista entre agentes econômicos e que a teoria aponta haver uma relação direta entre Custos de Transação e oportunismo, o desafio colocado é verificar o padrão comportamental dos agentes a partir do nível de confiança mútua, constatar as ações que podem se caracterizar como oportunistas, suas prováveis causas e os mecanismos de coordenação estabelecidos com o objetivo de mitigar esse fenômeno.

b) Racionalidade

Segundo Williamson (1985), ao longo das teorias econômicas se distinguem três níveis de racionalidade. Uma forma forte, considerada a partir dos esforços de maximização. Uma segunda forma considerada semiforte, caracterizada como racionalidade limitada e a forma débil ou mais fraca, que se denomina racionalidade orgânica.

A racionalidade limitada é um dos pressupostos empregados pela ECT. Caracteriza-se como sendo uma forma semiforte de racionalidade em que se supõe

que os atores econômicos são intencionalmente racionais, mas, devido às limitações de natureza cognitiva, apenas parte do conjunto de conhecimentos e informações consegue ser processados individualmente. A idéia que perpassa a racionalidade não a coloca como uma variável discreta, ou seja, não se resume a determinação da presença ou ausência da categoria analítica. A teoria relaciona à característica da racionalidade dos agentes a partir de uma dimensão funcional de interpretação da realidade e que decorre do conjunto de informações disponíveis.

A teoria reconhece que a racionalidade dos agentes econômicos é limitada, mas que busca empreender esforços no sentido de ampliar a "racionalidade buscada".

Na verdade, a questão da racionalidade pode ser resumida em termos da condição de absoluta impossibilidade dos agentes econômicos dominarem a totalidade das informações necessárias para a tomada de decisão mais adequada na maioria das situações negociais. As informações são custosas e para minimizar esse custo, torna-se necessário o estabelecimento de mecanismos de coordenação especiais que considerem os atributos das transações e as características do ambiente institucional. Todo elemento que amplia a base cognitiva dos demais pode ser considerado ampliador da racionalidade funcional sendo, portanto, redutor dos Custos de Transação. O desafio, portanto, em termos de importância desta categoria teórica como fonte de Custos de Transação é de verificar a importância do compartilhamento de informações para a Cadeia Produtiva, constatar quais ações tem sido desenvolvidas para ampliar a "racionalidade buscada" e quais as dificuldades no sentido de ampliar a abrangência desta categoria.

c) Incerteza

Incerteza relaciona-se ao desconhecimento de elementos relacionados ao ambiente econômico, ambiente institucional e padrão comportamental dos agentes que exercem algum tipo de influência na Cadeia Produtiva.

No campo organizacional, a fonte fundamental de incerteza decorre exatamente do suposto de racionalidade limitada. Não fosse esse aspecto, as estruturas de governança seriam capazes de se ajustar às alterações ocorridas no ambiente. Para muitos autores este é o grande problema das organizações econômicas: a necessidade de constante adaptação às alterações de toda natureza que ocorrem no ambiente dos negócios. Há, porém, uma segunda fonte de incerteza e que também se relaciona com aspectos comportamentais: o oportunismo. A aceitação do pressuposto de que os agentes podem se comportar de forma oportunista insere um componente de incerteza nas relações comerciais na medida que não há como prever exatamente o comportamento dos agentes até após a confecção de contratos. A teoria ressalta que há incerteza de três naturezas: incerteza primária, incerteza secundária e incerteza conductista (FURLANETTO, 2002).

A incerteza primária se refere às informações relacionadas às alterações no âmbito institucional como aquelas ocorridas em determinados padrões comportamentais dos consumidores ou mesmo modificação de leis, que apresentam influência direta ou indireta na transação em questão.

Incerteza secundária: esta incerteza se caracteriza pelo desconhecimento, causado geralmente por falta de comunicação adequada, de elementos de natureza estratégica importantes para os agentes que se relacionam em torno de uma transação. Neste caso, o que ocorre são falhas na troca de informações entre os agentes de sorte que um não sabe exatamente onde o outro pretende chegar.

Incerteza conductista: é a incerteza que decorre do desconhecimento do padrão de comportamento dos parceiros com os quais uma determinada organização realiza suas transações.

Parte da operacionalização da categoria incerteza conductista ocorre simultaneamente com o oportunismo e com a racionalidade, na medida em que a incerteza de natureza comportamental está contida na categoria oportunismo e, parte da incerteza de natureza estratégica se relaciona com a racionalidade. Em termos de incerteza secundária, o trabalho busca verificar a importância para a

Cadeia Produtiva do estabelecimento de Estratégias Coletivas como também constatar as dificuldades encontradas para o estabelecimento de um processo decisório mais coletivo. Em relação à incerteza conductista, o trabalho busca verificar a importância do estabelecimento de relações de longo prazo com os agentes ao longo da cadeia, as ações conduzidas neste sentido e as dificuldades encontradas. Finalmente, em termos de incerteza de natureza ambiental, o trabalho busca verificar a importância dos esforços de adequação da Cadeia Produtiva às variações de hábitos e na cultura geral da sociedade, e a importância dos esforços de adequação da Cadeia Produtiva às exigências do Estado, mais especificamente, às exigências de natureza legal.

Mecanismos de coordenação que minimizem a incerteza de qualquer natureza são efetivamente redutores dos Custos de Transação. Por outro lado, tudo que amplia o nível de incerteza de natureza ambiental, estratégica ou comportamental dos agentes, são elementos potencialmente causadores de Custos de Transação.

d) Risco

Risco se associa positivamente aos dois supostos conductistas referidos anteriormente: racionalidade limitada e oportunismo. Não fossem estes aspectos comportamentais não haveria risco que as transações deixassem de acontecer da forma como foram planejadas, nem, tampouco, que algo importante deixaria de ser previsto antecipadamente. Quanto maior o nível de oportunismo constatado no padrão comportamental dos agentes bem como quanto menos informações estejam disponíveis para a tomada de decisão, mais a categoria risco torna-se importante fonte de Custos de Transação. Além deste aspecto e uma vez que os agentes econômicos apresentam racionalidade limitada, o desafio complementar é o de abrir espaço para detectar quais outras variáveis ampliam o risco, de que forma contribuem para ocasionar Custos de Transação e quais mecanismos de coordenação foram elaborados visando minimizar esse fenômeno.

e) Especificidade de ativos

A questão da idiossincrasia dos ativos necessários à produção é um dos pontos importantes da Teoria dos Custos de Transação. O ponto-chave destacado é a maior ou menor possibilidade de utilização alternativa de um ativo relacionado aos custos envolvidos neste processo. Quanto maior a especificidade de um ativo, menor tende a ser a possibilidade de utilização alternativa. Na medida em que vai havendo uma especialização de um ativo qualquer, necessário à produção, menor tende a ser seu custo de oportunidade e maior o custo de transação envolvido, tendo em vista que sua eventual utilização alternativa deverá incorrer em perda de valor de opção.

As partes de uma transação podem exigir investimentos de propósito geral ou específico. As transações que exigem investimentos específicos implicam em Custos de Transação maiores devido exatamente ao fato de que sua utilização alternativa não ocorre de forma automática e sem perdas. Por outro lado, caso haja o rompimento de um contrato que implicou no investimento das partes em ativos genéricos, cada um dos agentes passa a seguir novos caminhos e reorientar seus investimentos sem perdas elevadas. Há, segundo a ECT, ao menos seis tipos distintos de especificidade de ativos:

- Especificidade local: ocorre quando uma determinada exploração exige que outra, normalmente complementar (horizontal ou verticalmente) em termos de matéria-prima, se localize próximo;
- Especificidade física: ocorre quando um determinado produto exige um dado padrão de matéria-prima necessário à produção;
- Especificidade humana: relaciona-se ao capital de conhecimentos idiossincráticos necessários a produção de um dado produto;

- Especificidade de ativos dedicados à produção: ocorre no caso em que uma estrutura produtiva ou um determinado processo de produção é exigido para a produção de um dado produto;
- Especificidade de marca: ocorre quando se exige que uma marca específica represente todos produtos advindos da Cadeia Produtiva. Isso faz com que haja necessidade de exclusividade no fornecimento da matéria-prima por parte de uma organização na cadeia;
- Especificidade temporal: está presente quando um determinado produto apresenta características de perecibilidade ou qualquer outra condição que implique na necessidade de consumo em um determinado período de tempo.

A operacionalização desta categoria analítica ocorre a partir do posicionamento da organização acerca da importância para a Cadeia Produtiva de cada tipo relacionado pela teoria.

f) Freqüência

A análise da categoria analítica freqüência ocorre simultaneamente com a especificidade de ativos tendo em vista comporem, juntamente com a incerteza, os principais "atributos das transações".

O que ocorre é que quando passa a ser exigido algum tipo de ativo específico deve haver uma contrapartida em termos de freqüência de transações para que o investimento feito seja mais rapidamente amortizado. Não parece razoável que uma produção que exija um investimento idiossincrático seja sustentada por um padrão de transações de baixa freqüência. Assim, a ECT aponta que ao se relacionar níveis de investimentos específicos com padrões de freqüência nas transações, pode-se estabelecer uma estrutura de governança que minimize os Custos de Transação.

Por outro lado, há que se levar em conta que qualquer estrutura de governança apresenta custos relacionados à sua construção e manutenção. Nesta

proposta analítica, a idéia é verificar qual a importância da recorrência nas transações para a empresa focal, quais ações foram estabelecidas visando implementar um padrão considerado satisfatório de frequência e as dificuldades encontradas neste processo.

Neste estudo, são consideradas para análise as categorias: oportunismo, incerteza, risco, especificidade de ativos e frequência.

2.4.2. A Seleção Adversa em Canais de Distribuição

O maior problema da seleção adversa em canais de distribuição ocorre quando uma das partes age oportunamente antes da elaboração do contrato por deter informação exclusiva (agravado quanto maior for a assimetria de informações). O tradicional exemplo do carro usado que está a venda, trazido por Akerlof (1970) serve para ilustrar o fato. O vendedor possui informação privada sobre o veículo que só é acessível ao comprador por meio de alto custo.

A ignorância por parte do comprador faz com que os carros bons e ruins tenham preços semelhantes. Neste caso de seleção adversa, não ocorreriam transações se a informação fosse perfeita, ou haveria uma redução elevada no preço pedido pelos carros ruins. Akerlof (1970) usa este modelo para explicar o motivo do preço do carro novo ser bem mais elevado, justamente por embutir toda a informação necessária.

Outro exemplo interessante é o do seguro saúde, no qual pessoas doentes podem esconder informações sobre seu estado de saúde, efetuarem o seguro para começarem a se beneficiar deste. O mercado de crédito também é outro exemplo de seleção adversa, o que faz com que bancos acabem gastando muito em informações para se certificarem antes de entregarem os recursos.

Podem ser notadas no mercado as principais estratégias de combate à seleção adversa, que são a segmentação de clientes e consumidores em grupos

diferentes, de acordo com a qualidade ou risco, o que também não deixa de ser um investimento em informação (ex: bônus em seguros de automóveis, exames antes do contrato do seguro saúde).

Conforme dito anteriormente, a racionalidade limitada associada à assimetria de informações pode fazer com que agentes tomem atitudes oportunistas nas transações entre elos da Cadeia Produtiva do setor de materiais elétricos. Porém, há maneiras para reduzir ou controlar esse tipo de atitude, por meio de mecanismos de controle e fiscalização e por meio de mecanismos de remuneração e incentivo.

2.4.3. Reduzindo as Possíveis Atitudes Oportunistas no Canal de Distribuição

A seguir, destacam-se as principais formas de redução de atitudes oportunistas no Canal de Distribuição, que podem prejudicar as relações interfirmas.

2.4.3.1. Mecanismos de controle e fiscalização

Mecanismos de controle e de fiscalização podem ser estruturados, sendo possível analisar custos do mecanismo de fiscalização e sua eficácia em controlar possíveis problemas. Esta eficácia depende da capacidade de impedir um participante de violar as regras estabelecidas, o qual, por sua vez faz análise entre a vantagem/custo da fraude. Esta solução não será ótima, pois o universo é de incerteza.

As rupturas contratuais (*contractual hold up*) não são desejáveis na maioria dos casos. Segundo Neves (1999), existem fatores que levam ao cumprimento automático das cláusulas contratuais, com menores riscos de quebra. Uma delas é a reputação, a marca da empresa, (a chamada *social network*) e o prejuízo que esta terá no mercado se não cumprir o acordo.

2.4.3.2. Seleção dos membros do canal

O primeiro passo é verificar a disponibilidade, pois nem todos os participantes de canais de distribuição estão disponíveis para a empresa. Eventualmente, alguns desses participantes já podem ter linha de produtos trabalhada por empresa concorrente e um contrato de exclusividade com ela.

Berman (1996) sugere quatro etapas no processo de seleção: procura preliminar; entrevista; questões referentes ao canal e análise compreensiva.

Na procura preliminar, uma simples troca de correspondência ou correspondência eletrônica (*e-mail*) para saber se há aspectos mínimos exigidos, como capacidade financeira.

Na entrevista, são importantes as abordagens sobre aspectos de tamanho, expectativas de crescimento, território, linhas de produtos, facilidades e equipamentos, políticas da empresa, clientes, proprietários, habilidades em marketing e em outros serviços especiais.

Nas questões referentes a canal, são importantes as considerações e informações sobre produtos, preços, mercados consumidores, vendas,

2.4.3.3. Internet

A Teoria dos Custos de Transação, que reconhece que há custos inerentes a cada negociação, também tem contribuído para o melhor entendimento das trocas realizadas pela Internet. Uma vez que a rede disponibiliza gratuitamente informações, e possibilita negociações diretas, tem-se a redução destes custos como primeira conseqüência, seja nas relações via mercado, seja nas relações contratuais mistas ou nas relações hierárquicas (dentro da mesma empresa). Fabricantes podem disponibilizar informações aos consumidores gratuitamente, criando possibilidades de comunicação direta entre empresas que se relacionam nos

Serviços de Atendimento ao Consumidor. Reduzem-se custos de cotação e compras de materiais, principalmente os que necessitam de baixo monitoramento, no caso dos produtos menos específicos, com a mecanização do processo. Reduzem-se custos de comunicação e gestão interna na empresa.

2.4.3.4. Freqüência das relações

As relações entre organizações têm sido estabelecidas cada vez em espaços mais curtos de tempo, para que novas tecnologias não sejam barradas por contratos entre fornecedores desatualizados ou defasados (KLEINDORFER, 2001). Empresas européias e norte-americanas, fornecedores de energia elétrica, chegam a negociar contratos em que a energia elétrica será fornecida por apenas alguns minutos em um determinado dia, de acordo com a previsão de consumo, baseando-se na previsão do tempo (*id.*) para aquela região (temperaturas mais baixas demandam maiores gastos com calefação). Há uma preocupação em obter ganhos em cada transação ao invés de ficar "preso" a contratos defasados, já que há receio de que esta relação não proporcione lucros além dos desejados no primeiro momento.

2.4.4. Crítica a Teoria de Custos de Transação

Doz e Prahalad (1991) dizem que o uso da Economia dos Custos de Transação na pesquisa de processos gerenciais é limitada, pois, o seu foco primário, como unidade de análise, são as transações realizadas uma única vez (single transactions). Os arranjos competitivos que estão surgindo em muitas indústrias, repetidas transações entre porém, envolvem os mesmos parceiros. Complementando, os gerentes utilizam-se da idéia do "fazer ou comprar" em contextos dinâmicos, onde há uma decisão para ser tomada em tempo real, enquanto a Economia dos Custos de Transação é estática. Para isso, deve-se levar em consideração que esta teoria será utilizada apenas para estabelecer critérios na escolha dos parceiros.

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para a consecução dos objetivos do estudo. Segundo Campomar (2003), a metodologia, ou método científico, assume importância elevada nas pesquisas acadêmicas e sem ela os resultados das investigações seriam de difícil aceitação ao passo que o método científico da pesquisa social empírica possibilita a realização de levantamentos, observação e experimento, fornecendo conhecimento sobre opiniões, atitudes, crenças e percepções dos indivíduos, sejam eles agentes ou pacientes do processo.

São apresentados a seguir: a caracterização deste estudo, as questões de pesquisa que o nortearam, a definição das variáveis utilizadas na pesquisa, bem como a determinação do universo e amostra, esclarecimentos acerca da utilização do instrumento de coleta de dados e os procedimentos analíticos utilizados no tratamento dos mesmos.

3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Esta pesquisa teve por objetivo conhecer melhor as estratégias e o relacionamento interorganizacional em uma Cadeia Produtiva. Para tanto, foram utilizadas as teorias de Cadeia Produtiva e da Economia dos Custos de Transação, em um setor específico, relacionado à comercialização do Cobre em fios e cabos elétricos. Com base no referencial teórico-empírico exposto, obteve-se a pergunta de pesquisa que orientou este trabalho:

"Como o relacionamento entre os agentes da Cadeia Produtiva de fios e cabos elétricos de Cobre do Oeste do Estado de São Paulo afetam as estratégias do elo varejista?"

3.1.1. Perguntas de Pesquisa

- Como se caracteriza, a partir da empresa focal, a Cadeia Produtiva de fios e cabos elétricos de Cobre no Oeste do Estado de São Paulo?
- Quais são as empresas mais atuantes nessa cadeia?
- Qual é a participação de custos e resultados de cada elo de negócios da cadeia no preço final do produto?
- Quais são os tipos de parcerias existentes na cadeia?
- Quais s\(\tilde{a}\) as estrat\(\tilde{e}\) gias de neg\(\tilde{c}\) cios de cada empresa e de cada elo da cadeia?

3.1.2. Apresentação das Variáveis

No presente estudo, são consideradas: uma variável independente (posição na Cadeia Produtiva), duas variáveis dependentes (estratégias de negócio, relações e formação de parcerias entre as empresas) e uma constante (empresas que fabricam e comercializam fios e cabos elétricos de Cobre do Oeste do Estado de São Paulo).

3.1.3. Definição e Operacionalização das Variáveis

De acordo com Vergara (1998), um mesmo termo pode ter significados diferentes. Logo é necessário que o autor da pesquisa alerte o leitor para o

significado de determinado termo em seu trabalho. As variáveis também devem ser operacionalizadas, o que segundo Gil (1999), consiste no processo pelo qual passa uma variável (ou um conceito) a fim de se encontrar os correlatos empíricos que possibilitem sua mensuração ou classificação.

De acordo com Gil (1999), variável é um dos termos mais empregados nas ciências sociais e, de maneira prática, pode-se dizer que é aquilo que pode ser classificada em duas ou mais categorias.

Ou, ainda, é um conceito que pode ser elaborado com base em dados simples ou operacionais que contém ou apresenta valores como propriedades, aspectos, características, quantidades e qualidades, que são discerníveis em um objeto de estudo e passível de mensuração. Esses valores se alteram em cada caso, em particular, são totalmente abrangentes e mutuamente exclusivos (LAKATOS e MARCONI, 1990).

3.1.4. Definição Constitutiva e Operacional das Variáveis

Cadeia Produtiva

D.C.: Segundo o Fórum Global de Cadeia Produtiva (1998) "a Cadeia Produtiva é a integração dos processos-chave das organizações, dos consumidores finais aos fornecedores iniciais, que provêem produtos, serviços e informações que adicionam valor aos consumidores e demais *stakeholders*". Trata-se de uma "reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar um produto" (PORTER, 1998). Os estágios de suprimentos em uma Cadeia Produtiva podem ser caracterizados como: matéria-prima, fabricante primário, fabricação, fabricante, marketing e distribuição, e varejista (GALBRAITH, 1996).

D.O.: A Cadeia Produtiva foi estudada a partir de uma empresa foco, analisando-se o relacionamento entre seus elos, a partir de um grupo de produtoschave para o setor em estudo, que é a comercialização de fios e cabos elétricos de Cobre. Buscou-se ainda a investigação da estratégia adotada em cada organização e elo da cadeia, a partir das marcas e produtos comercializados, do preço e dos principais clientes.

Centro de Gravidade da Cadeia Produtiva

- D.C.: É o posicionamento da empresa no estágio em que ela se encontra na Cadeia Produtiva (GALBRAITH, 2001). O presente estudo considera os seis estágios da Cadeia Produtiva apresentados por Galbraith (2001) e Normann e Ramirez (1993), que são: (1) extração de matéria-prima (manufatura primária); (2) produção padronizada; (3) produção de *commodities* derivado de material primário, já como produto de consumo; (4) produção de produtos resultantes de valor agregado, geralmente através do desenvolvimento de produtos, patente e produtos exclusivos; (5) inclui um agregado de marketing, com o fortalecimento da marca e sistema de distribuição, terminando a cadeia com (6) varejistas, que contam com a possibilidade de contato direto com os consumidores finais.
- D.O.: Foi operacionalizado utilizando-se entrevistas com roteiro semiestruturado e direcionadas aos gestores, a fim de identificar o estágio que a
 organização se encontra na Cadeia Produtiva. Para tanto, utilizou-se a escala de 1 a
 6, proposta por Galbraith (2001). A escala foi adaptada em seu quinto elo, utilizando
 a visão de canais de marketing (WALTERS e LANCASTER, 2000), e o quinto elo
 passou a ser considerado como "atacadistas". Foram objetos de estudo apenas o
 quarto (fabricantes), o quinto (já mencionado atacadistas) e o sexto elos
 (varejistas).

Relações Interorganizacionais Estratégicas

D.C.: Relacionamentos sociais e econômicos predispostos a conduzir ações racionais, que tenham significado estratégico para as partes e persistam ao longo do tempo, preservando a autonomia individual.

Significado estratégico: refere-se aos relacionamentos interorganizacionais mantidos pelos diretores do nível estratégico, cujos efeitos sejam mantidos por um longo período de tempo e que afetam a organização de várias maneiras, enfocando e/ou destinando uma porção expressiva de recursos na direção do resultado esperado, procurando criar condição favorável de competitividade e, conseqüentemente, melhorar o retorno sobre o investimento por meio de alternativas que explorem as competências essenciais, tornando o crescimento possível (HAMEL e PRAHALAD, 1998; ANDREWS, 2001).

D.O.: Foi operacionalizada por meio de perguntas semi-estruturadas, voltadas aos diretores, objetivando identificar as empresas com as quais a organização mantém relações interorganizacionais estratégicas. Registrou-se em uma tabela as informações coletadas, identificando-se os atores do relacionamento das empresas pesquisadas. Foram considerados relacionamentos interorganizacionais estratégicos aqueles que foram "lembrados" pelos diretores e mencionados como "fundamentais" pelos gestores, para o desenvolvimento e crescimento da organização pesquisada. Considerou-se que aquelas organizações que não foram por eles mencionadas, não são estrategicamente importantes.

Estratégias de Negócio

D.C.: Estratégia de Negócios ou Conteúdo Estratégico: trata da posição estratégica de uma organização, a partir das definições e operações de produtos e mercados e de como suas relações produzem resultados, apesar das variações que ocorrem no ambiente (CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992).

D.O.: Durante a pesquisa, identificaram-se as estratégias de negócios de cada uma das empresas da Cadeia Produtiva, por meio de entrevistas com uso de roteiro semi-estruturado, baseando a estratégia nas marcas e produtos comercializados, no preço praticado (margem de *Mark Up*), e no tipo de cliente da organização, identificando, assim, seu foco estratégico.

Relações

- D.C.: Relações são associações ou comunicações significativas entre pessoas, grupos ou organizações que ocorrem em função de uma ação ou plano que passa afetar, de alguma forma, as entidades envolvidas. Sua importância se dá pelo impacto que a relação pode trazer para as partes envolvidas.
- D.O.: As relações foram observadas ao longo da Cadeia Produtiva em estudo, verificando-se como e com quais organizações ocorrem as trocas comerciais.

Formação de Parcerias

- D.C.: Para Gulati (1998), parcerias definem-se como arranjos voluntários entre empresas envolvendo trocas, divisões ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços, podendo ocorrer de forma vertical ou horizontal na Cadeia Produtiva. Define, ainda, as parcerias como sendo formas de relações entre negócios que permitem cooperação em algumas áreas de atividade da empresa enquanto mantêm competição em outras.
- D.O.: Buscou-se verificar, por meio de perguntas semi-estruturadas, voltadas aos diretores, objetivando identificar as empresas com as quais a organização mantém relações. Registrou-se em uma tabela as informações coletadas, identificando-se os atores do relacionamento das empresas pesquisadas. Observou se estas relações são de parceria, ou seja, em benefício mútuo, como elas ocorrem, que tipo de parceria existe e de que maneira estas parcerias beneficiam seus associados.

Mark Up

- D.C.: É a diferença entre o preço da compra e o preço da venda de um produto (LEMES JR, CHEROBIM e RIGO, 2002; BRIGHAM e HOUSTON, 1999).
- D.O.: Procurou-se obter o preço de venda de cada uma das empresas pesquisadas, já que o preço de venda de um elo é o preço de compra (custo) do elo seguinte. Obteve-se, ainda, por meio de entrevista, uma tabela com o *Mark Up* médio utilizada por cada empresa analisada.

Definição de outro termo relevante:

Primeira, segunda e terceira linhas de fios e cabos elétricos:

Solicitou-se da empresa foco que preenchesse uma tabela estabelecendo critérios de qualidade para algumas marcas de fios e cabos selecionados. Os dados obtidos foram colocados em uma tabela, encontrada no apêndice desta pesquisa, e confrontados com as Normas ABNT que regulamentam fios e cabos elétricos. As empresas certificadas pelo Inmetro, por meio da Norma ABNT NBR 5410/2004 e a NBR 14039/2003, que tratam de instalações elétricas de baixa tensão, além da norma ABNT NBR 13248, que trata de produtos de média tensão, foram utilizadas, confirmando os resultados. Para a classificação da tabela, utilizaram-se os critérios "primeira", "segunda" e "terceira linha", sendo representados pelos números "1", "2" e "3", respectivamente.

Qualificou-se como "1" - critério de excelência em qualidade (primeira linha) -, empresas que investem maciçamente em pesquisas para obtenção de novos produtos, - tais como cabos que não propagam e auto-extinguem o fogo -. e que estão sempre na vanguarda tecnológica.

Como critério de qualidade "boa" (segunda linha), utilizou-se o número "2". As empresas aqui representadas são de inovação tardia, ou seja, esperam que a

tecnologia seja desenvolvida por uma empresa concorrente e após a aceitação do novo produto pelo mercado, buscam desenvolver tecnologia semelhante.

As empresas classificadas como sendo de qualidade "regular" (critério "3" - terceira linha), são empresas que, após a tecnologia ter sido desenvolvida, implementada e aceita pelo mercado, passa a ser considerada como vital pelo mercado, fazendo que estas empresas busquem atualizar-se tecnologicamente.

3.1.5. Delimitação e Design da Pesquisa

A presente investigação caracteriza-se por ser uma pesquisa do tipo exploratória, multicaso, com múltiplas fontes de evidência, sem manipulação de variáveis e de perspectiva transversal, buscando ampliar o conhecimento sobre as relações interorganizacionais e a lógica da Cadeia Produtiva.

Pretende-se, desta forma, aumentar o conhecimento em torno do tema de pesquisa proposto, justificando a utilização da pesquisa exploratória, aprofundandose os estudos sobre a realidade que se pretender trazer à luz.

Procuram-se obter informações necessárias que dêem condições para que, em contato com as empresas pesquisadas, sejam encontradas respostas para as perguntas da pesquisa contidas neste trabalho.

Seguindo estas considerações, pretende-se coletar os dados evidenciados em um determinado ponto no tempo, utilizando-se o corte transversal, o que permite compreender as relações interorganizacionais no momento da coleta dos dados.

O trabalho de investigação contou com suporte teórico. Isso não diminui a complexidade da inquirição diante da necessidade de utilizar um instrumento de pesquisa que possibilite dispensar atenção especial ao informante. Dessa forma, o estudo multicasos foi utilizado permitindo maior profundidade no levantamento de dados necessários para que se possa, não só conhecer as intenções estratégicas dos gestores quanto aos relacionamentos interorganizacionais, mas também

conseguir informações suficientes para atingir os objetivos propostos neste trabalho, sem prejuízo da originalidade da informação, e enriquecendo dessa forma, a investigação (TRIVIÑOS, 1987).

Para tanto, o levantamento de dados foi realizado por meio de procedimento descritivo-qualitativo, com aplicação de instrumentos que permitiram caracterizar aspectos subjetivos como percepções e relacionamento.

São expostos, a seguir, o *design* utilizado na pesquisa, bem como suas limitações.

3.1.6. Determinação da População e Amostra

A população da presente pesquisa foi estabelecida por organizações que integram a rede de relacionamentos ao longo da Cadeia Produtiva pesquisada, a partir da empresa foco. A amostragem para estudo foi feita por meio da técnica snowballing (bola de neve). Essa técnica combina uma amostra de atores a partir da indicação do primeiro entrevistado, que por sua vez, indica outro com o qual mantém relacionamento em uma cadeia de conexões. Este procedimento pode ser expandido até o limite adequado, conforme julgamento do pesquisador (SCOTT, 2000).

Desta forma, a rede em estudo trata das organizações identificadas a partir de uma organização foco, escolhida intencionalmente e autogerida a partir do primeiro contato com esta organização. É importante salientar que o tamanho da rede em estudo não inclui todas as organizações da Cadeia Produtiva, o que impossibilitaria a análise, dada a amplitude do segmento. No entanto, pode-se afirmar que as organizações listadas na rede são suficientes para os interesses deste estudo.

A assertiva precedente é corroborada pelo fato de que outras organizações estão inclusas na cadeia, e que ao serem incitadas a indicarem outras organizações para fazerem parte da lista, apontaram praticamente as mesmas organizações

(fabricantes, atacadistas e a empresa varejista foco), além de sindicatos e associações de classe. Assim, a escolha da empresa foco varejista como ponto de partida serviu para delimitar a cadeia.

Desta forma, após contato com o diretor da organização focal, solicitou-se que este indicasse uma lista com vinte fabricantes-fornecedores, vinte atacadistas e vinte concorrentes diretos (mesmo elo da cadeia), para que se pudessem estabelecer as fronteiras da Cadeia Produtiva a ser estudada. De posse desta lista, foram pesquisados os contatos para cada organização citada, para que fossem feitos contatos telefônicos e por correspondência eletrônica explicando a pesquisa.

Para delimitar a Cadeia Produtiva em estudo, foram consideradas apenas empresas que fabricam ou comercializam fios e cabos padronizados e de energia, feitos em Cobre. Utilizou-se este critério para acompanhar a definição do Sindicato da Indústria de Condutores Elétricos, Trefilação, Laminação de Metais Não Ferrosos do Estado de São Paulo (Sindicel), juntamente com a Associação Brasileira do Cobre (ABC), entidades que representam mais de 90% da totalidade do setor fabricante de fios e cabos elétricos de Cobre no Brasil.

Os tipos de produtos encontrados em cada uma das classificações (cabos padronizados e cabos de energia) podem ser encontrados na Tabela 1 – Tabela de Classificação para Fios e Cabos Elétricos de Cobre.

TABELA 1 - TABELA DE CLASSIFICAÇÃO PARA FIOS E CABOS ELÉTRICOS DE COBRE

Padronizados	Energia	
Tensão de até 1kV	Tensão acima de 1kV.	
Fio sólidos 750 V	Fios de Cobre nus	
Cabo 750 V classe 2	Cabos de baixa tensão até 1kV isolados com EPR	
Cabo 750 V flexível	Cabos de baixa tensão até 1kV isolados com XLPE	
Cabo PP	Cabos de média tensão até 35 kV isolados com EPR	
Cabo 1KV classe 2	Cabos de média tensão até 35 kV isolados com XLPE	
Cabo 1KV flexível	Cabos de alta tensão acima 35 kV isolados com EPR	
Cabo de solda	Cabos de alta tensão acima 35 kV isolados com XLPE	
Cordão flexível paralelo	Cabos concêntricos (antifurto)	
Cordão flexível torcido	Cabos livres de halogênio e baixa emissão de fumaça	

FONTE: SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CONDUTORES ELÉTRICOS, TREFILAÇÃO E LAMINAÇÃO DE METAIS NÃO-FERROSOS DO ESTADO DE SÃO PAULO. O Cobre e suas utilizações. Disponível em: www.sindicelabc.org.br/qs_estrutura.html>. Acesso em 15 nov. 2004.

Foram considerados os dados obtidos do cadastro do Sindicel, o qual contém os maiores e mais importantes fabricantes de fios e cabos elétricos do país, com 54 empresas cadastradas.

A partir da lista de empresas citadas pela empresa foco, enviou-se uma carta a cada uma delas, solicitando a colaboração em atender o pesquisador e responder às questões solicitadas. Por motivos de sigilo empresarial, foi solicitado que as empresas não fossem reveladas nesta pesquisa, apenas que fossem tratadas com nomes fictícios ou por números (Ex: Fabricante 1; Atacadista 2, Varejista 4).

3.1.7. Protocolo de Entrevistas e Definição do Esquema de Pesquisa

Foram estabelecidas entrevistas com agentes que possuem amplo conhecimento das relações entre a empresa focal e seus principais fornecedores e concorrentes.

No entanto, para a definição de um protocolo de entrevistas é necessário o desenvolvimento de um esquema preliminar de pesquisa que contemple, além da base teórica empírica do trabalho, com os Custos de Transação e o processo de formação da Cadeia Produtiva, outros trabalhos acadêmicos que abordem o processo investigativo (YIN, 2001).

Primeiramente, procurou-se compreender como as empresas estruturam sua Cadeia Produtiva e compõe propriamente a estrutura da cadeia, definindo quais são as empresas mais atuantes. Posteriormente, buscou-se avaliar como são dadas as parcerias existentes na cadeia, o que as influencia e quais são os critérios de escolha de parceiros. Finalmente, foram analisadas suas estratégias, relações e parcerias estratégicas.

O pequeno número de entrevistados se deve também à redundância das informações obtidas. As entrevistas eram conduzidas e, na medida em que se observava que as respostas seguiam um mesmo sentido e que iam ao encontro do que havia sido observado nas entrevistas com os representantes da empresa focal, eram buscadas particularidades para aquela empresa e depois, encerradas.

Procurou-se triangular os dados obtidos pela pesquisa com dados de fontes secundárias para validar as informações obtidas.

As entrevistas foram feitas com os administradores das empresas estudadas e gravadas com um gravador portátil, sendo, posteriormente, transcritas e analisadas. Estas foram gravadas com o intuito de extrair melhor os dados obtidos

durante a entrevista, diminuindo a possibilidade de haver algum mal entendido durante a análise dos dados.

As entrevistas ocorreram, primeiramente, com a empresa foco, nas quais procurou-se obter de seu diretor, informações sobre a configuração da Cadeia Produtiva estudada, quais eram seus problemas, seus concorrentes e seus fornecedores. A primeira entrevista ocorreu no dia 5 de agosto 2004, de modo informal, e teve duração de três horas.

Após levantamento de dados sobre o setor em páginas da Internet, foi realizada uma segunda entrevista com o diretor da empresa foco, no dia 17 de agosto de 2004, para tirar dúvidas sobre o material coletado e sobre as possíveis configurações da cadeia em estudo. A entrevista durou uma hora e quarenta minutos.

No dia 24 de agosto de 2004, após ter sido indicado pelo diretor da empresa foco, o diretor da Associação dos Comerciantes de Materiais de Construção (ANAMACO) de Presidente Prudente e região foi entrevistado. A entrevista durou uma hora e cinqüenta minutos.

Durante o mês de setembro de 2004, foram concedidas outras duas entrevistas pelo diretor da empresa foco, a fim de auxiliar na elaboração de um problema de pesquisa que fosse realmente relevante para a área. As entrevistas tiveram duração de uma hora.

No dia 20 de outubro de 2004 foi realizado o primeiro pré-teste, para solucionar possíveis problemas que pudessem ocorrer durante a entrevista. Este pré-teste foi realizado com a empresa focal e teve duração de duas horas.

O segundo pré-teste foi realizado no dia 28 de outubro de 2004, com uma empresa varejista local. Após a realização deste, que teve duas horas duração, verificou-se que já era possível o início da coleta de dados em campo.

A pesquisa teve início no dia 2 de novembro de 2004, quando foram enviados questionários para todas as empresas fabricantes, atacadistas e varejistas citadas

pela empresa foco, para que pudessem se familiarizar com o questionário. Foi solicitada a cada uma das empresas uma data para a entrevista com o diretor comercial.

Além de terem sido enviadas por correspondência eletrônica, com carta de apresentação do coordenador do curso, teve-se o cuidado de estabelecer contato telefônico com cada uma das empresas para que fossem agendadas as entrevistas. Além da primeira abordagem por e-mail, seguida por telefonema explicando-o, foram enviadas outras duas vezes correio eletrônico solicitando o apoio para a pesquisa. Aceitaram conceder entrevista ao pesquisador cinco fabricantes, dois atacadistas e cinco varejistas. A pesquisa de campo se encerrou no dia 06 de janeiro de 2005.

Quanto aos atributos dos respondentes, adquiridos no momento da aplicação do questionário, tem-se que das doze empresas entrevistadas, oito eram diretores-proprietário e os outros quatro eram diretores comerciais. Dez deles possuíam curso superior, sendo que nove eram graduados em Administração de Empresas. O tempo de existência das empresas no mercado variou entre quinze e sessenta anos, o que permite verificar que são empresas tradicionais e consolidadas. O tempo de empresa dos entrevistados foi próximo ou igual ao da abertura da empresa. A duração média das entrevistas foi de duas horas.

3.1.7.1. Perguntas utilizadas no questionário semi-estruturado

Com o intuito de estabelecer quais dados obtidos em pesquisa compuseram a análise e resposta às perguntas de pesquisa, são listadas a seguir as perguntas utilizadas para tal:

Pergunta 1

Para responder a Pergunta 1 (Como se caracteriza, a partir da empresa focal, a Cadeia Produtiva de fios e cabos elétricos de Cobre no Oeste do Estado de São Paulo?), utilizaram-se as perguntas: 1, 2 e 3 do questionário dos fabricantes; 1, 2, 3,

5 e 7 do questionário dos atacadistas; 1, 2, 4 e 8 do questionário dos varejistas, além de dados obtidos com entrevistas não estruturadas com funcionários e dados secundários, obtidos em publicações da área.

Pergunta 2

Para responder a questão 2 (Quais são as empresas mais atuantes na cadeia?), utilizaram-se os dados das entrevistas realizadas *in loco*. Foram solicitados aos varejistas que listassem seus cinco principais concorrentes em ordem de importância (pergunta 13 do questionário); seus cinco fornecedores principais de fios e cabos elétricos em ordem de importância, distinguindo os atacadistas dos fabricantes (pergunta 14). Foi fornecida uma lista com as principais marcas de fios e cabos elétricos e solicitado que o respondente fornecesse o percentual de compras que cada marca representa em relação à compra global dos produtos pesquisados (pergunta 8).

Para os atacadistas, foi solicitado que respondessem quais eram seus cinco principais concorrentes (pergunta 12), fornecedores (pergunta 13) e clientes (pergunta 14) de fios e cabos elétricos.

Foi fornecida uma lista com as principais marcas de fios e cabos elétricos e solicitado que o respondente fornecesse o percentual de vendas de cada marca em relação à compra global dos produtos pesquisados. Havia uma divisão em duas colunas para a resposta, com o intuito de se averiguar o percentual das vendas que ia para o elo varejista e aquele que ia para o consumidor final.

Finalmente, para os fabricantes foi solicitado que respondessem quais eram seus cinco principais concorrentes (pergunta 10), e quais eram seus cinco principais clientes atacadistas e varejistas (pergunta 11).

Com o intuito de averiguar o percentual de vendas que era destinado a cada elo da cadeia, foi elaborada uma questão (nº 3) que verifica qual a porcentagem das

vendas do fabricante eram destinadas ao elo atacadista, varejista e ao consumidor final

De posse dos dados acima, buscou-se analisar quais eram as principais empresas citadas por todos os respondentes. Adotou-se como critério a ordem de importância listada pelos respondentes.

Pergunta 3

Para que fosse respondida a questão 3 (Qual é a participação de custos e resultados de cada elo de negócios da cadeia no preço final do produto?), os varejistas tiveram a questão número 5 para que fosse especificado o *Mark Up* do setor. Juntamente com esta pergunta, buscou-se cruzar os dados obtidos pelas questões: 4 (importância de cada produto no faturamento global da empresa), 8 (percentual de compras de cada marca), questão 11 (tipo/perfil de clientes), além das questões 13 (principais concorrentes) e 14 (principais fornecedores – atacadistas e fabricantes).

Os atacadistas, por meio da questão 6, divulgaram *o Mark Up* adotado pelo setor. Buscou-se, também, cruzar as respostas obtidas por esta pergunta juntamente com as questões: 3 (tipo/perfil de clientes), 5 (importância de cada produto no faturamento global da empresa), 7 (percentual de compras de cada marca), além das questões 12 (principais concorrentes), 13 (principais fornecedores fabricantes) e 14 (principais clientes).

Por último, os fabricantes, por meio da questão 9, expuseram o *Mark Up* adotado. Buscou-se cruzar as respostas obtidas por esta pergunta juntamente com as questões: 2 (tipo/perfil de clientes), 10 (principais concorrentes) e 11 (principais clientes – atacadistas e varejistas).

Por meio das questões acima especificadas, pôde-se analisar qual a margem média de *Mark Up* por canal de distribuição, com o intuito de auxiliar na determinação das estratégias individuais e de cada elo estudados.

Pergunta 4

Para análise da Pergunta 4 (Quais são os tipos de parcerias existentes na cadeia?), foram utilizadas para o fabricante as questões de número 5 (contratos de fidelidade com clientes) e doze (estratégias de escolha de fornecedores). Para os atacadistas, utilizaram-se as questões oito (contratos de fidelidade com clientes) e quinze (estratégias de escolha de fornecedores). Finalmente, para análise do varejista, foram utilizadas as questões seis (contratos de fidelidade com clientes), sete (compra individual ou coletiva) e quinze (estratégias de escolha de fornecedores).

Pergunta 5

Esta, talvez, tenha sido a pergunta mais difícil de ser respondida para este trabalho. Para a Pergunta 5 (Quais são as estratégias de negócios de cada empresa e de cada elo da cadeia?), buscou-se analisar as estratégias individuais e coletivas (verticais) das empresas em estudo, cruzando-se os dados obtidos em todas as questões, somando-se também as observações não participativas feitas pelo pesquisador, assim como a análise de fontes secundárias.

TABELA 2 - CONTEÚDO DO QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA ANALISAR A ESTRATÉGIA DOS RESPONDENTES

Tipos de Estratégia	Perguntas Utilizadas	O que foi pesquisado?
Preço e Produto	5	Margem para <i>Mark Up</i>
Horizontal	6	Contratos de fidelidade com fornecedores
Vertical	7	Saber se as compras são feitas individualmente ou em grupo de empresas
De Negócio / Individuais	8	Qual o percentual de compras de cada marca / associada à tabela "Qualidade" (apêndice)
	9	Serviços agregados
	10	Canais de venda %
	11	Perfil dos clientes de sua empresa
	12	Novos canais de distribuição
	13 e 14	Principais concorrentes, fornecedores
	15	Estratégias

FONTE: dados de pesquisa

Para responder as perguntas relativas a relacionamento, tais como Cadeia Produtiva, Redes, Alianças, Parcerias e Associações, utilizaram-se as perguntas 6, 7, 13, 14 e 15.

3.1.8. Coleta e Tratamento

A coleta de dados foi realizada por meio de:

3.1.8.1. Fontes secundárias

Os dados secundários para este estudo foram obtidos em jornais e revistas de ampla circulação nacional, periódicos acadêmicos, relatórios de pesquisas acadêmicas, relatórios de pesquisas setoriais, livros especializados e em uma ampla base de dados de entidades voltadas ao tema (FIESP, SEBRAE e ACOMAC/ANAMACO; SINDICEL, entre outros).

Os dados secundários foram utilizados para a orientação e elaboração do instrumento de coleta de dados primários, bem como para a representação e descrição das características do setor em estudo.

3.1.8.2. Fontes primárias

Foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas com diretores de nível estratégico do primeiro, segundo e terceiro elos da cadeia em estudo. Utilizaram-se, também, entrevistas informais com funcionários das organizações analisadas. Dessa forma, os dados primários foram utilizados para confirmar e complementar os dados obtidos por meio das fontes secundárias.

3.1.9. Tratamento dos Dados

A abordagem metodológica utilizada foi a descritivo-qualitativa. Adotou-se a perspectiva de análise transversal. O nível de análise é o organizacional, e a unidade de análise são as características comuns dos diretores das empresas.

Os dados obtidos de fontes primárias foram tratados de forma descritivoqualitativa, com análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas realizadas com diretores de nível estratégico do primeiro, segundo e terceiro elos da cadeia em estudo.

Os dados obtidos de fontes secundárias foram tratados, predominantemente, de forma qualitativa, já que a técnica de análise a ser utilizada será a análise documental com posterior análise de conteúdo.

A triangulação dos dados primários e secundários foi utilizada para garantir a validade e confiabilidade das análises, ampliando a compreensão da problemática em estudo.

3.1.9.1. Escolha da Cadeia Produtiva

A opção pela Cadeia Produtiva de Fios e Cabos Elétricos de Cobre do Oeste do Estado de São Paulo ocorreu em função da facilidade de acesso às empresas que a compõe, principalmente a empresa foco. Aproveitou-se da ampla rede de contatos que o pesquisador possui com parte considerável da cadeia em estudo para verificar se as estratégias vigentes condizem com as teorias da Cadeia Produtiva.

O setor de fios e cabos elétricos chega a representar 30% do faturamento de uma empresa de materiais elétricos, sendo considerado um dos mais importantes para a organização, ou seja, seu "carro-chefe".

Vale salientar, porém, que no processo de escolha das empresas, sempre que necessário, foram ouvidos especialistas com o objetivo de definir casos representativos dentro de cada Cadeia Produtiva.

Ressalta-se que há diversos tipos de condutores elétricos, mas os mais empregados em larga escala são os condutores (fios e cabos) de alumínio e de Cobre. Devido as suas propriedade de condução elétrica por longas distâncias, os condutores de alumínio são utilizados em "linhões" que trazem a energia das fontes geradoras (hidro, termo e nuclear, entre outras) para as subestações, que por sua vez são distribuídos aos seus consumidores finais (residenciais, comerciais ou industriais). Devido ao seu custo, mais elevado que o Cobre, seu uso fica restrito as redes de transmissão, sendo pouco utilizado na construção civil.

O Cobre não possui propriedades físicas que lhe permitam transportar energia por longas distâncias, ficando restrito a pequenas áreas de utilização. A construção civil é o setor que mais o consome, utilizando quase a totalidade da produção mundial, por meio de fios e cabos elétricos. Isto o faz ter um custo muito inferior ao seu principal concorrente, o alumínio.

3.1.9.2. Coleta dos dados

Conforme Yin (1994), há, fundamentalmente, seis fontes para a obtenção de dados para qualquer tipo de pesquisa: documentos, arquivos, entrevistas, observação direta do pesquisador, observação participante do pesquisador e artefatos físicos. O tipo de pesquisa a ser realizada é que deve definir o caminho a ser seguido pelo pesquisador no processo de obtenção das informações necessárias para realizar seu trabalho.

Neste caso, foram utilizadas duas fontes de informações para a coleta dos dados: entrevistas e análise documental. Também foram feitas observações diretas nas empresas, que, invariavelmente, terminaram acrescentando elementos considerados relevantes para o caso.

A partir da definição da cadeia a ser pesquisada, com o esquema de pesquisa preliminar estruturado e com o roteiro de entrevistas definido, a pesquisa de campo teve inicio com a entrevista do responsável pela empresa focal. Esta entrevista serviu para desenhar a Cadeia Produtiva do setor em estudo e verificar como ocorre a formação e o processo de gestão da sua Cadeia Produtiva.

3.1.9.3. Limitações da pesquisa

Uma das grandes dificuldades ao trabalhar com Cadeia Produtiva é a delimitação de suas fronteiras. Na Cadeia Produtiva em estudo, como apresentado anteriormente, o universo de pesquisa é bastante amplo, tendo cada organização uma cadeia de conexões ininterrupta, que vai desde a extração da matéria-prima até o consumidor final, tendo , ainda, relações com órgãos governamentais e associações de classe em geral. No presente trabalho tentou-se minimizar esse problema por meio da escolha intencional de um ator focal, no caso, uma empresa varejista de materiais elétricos localizada no Oeste paulista, na qual as relações mantidas são similares a de outras empresas do ramo, salvo aquelas relações com fornecedores particulares. Embora se reconheça que muitos atores ficaram de fora da Cadeia Produtiva selecionada, eles estão relacionados a atividades voltadas para outros segmentos, diferentes do objeto deste estudo.

Outra limitação é a possibilidade de vieses de interpretação dos dados primários e secundários. Deve-se levar em conta também a limitação referente às diferentes possibilidades de interpretação das questões por parte dos respondentes, por mais que tenha sido explicado o objetivo e as próprias perguntas de pesquisa.

A limitação referente a delimitação do objeto de estudo pode também ser levantada. Entende-se, porém, que este fato limita a capacidade de generalização dos resultados. Entretanto, encontram-se fatos que permitem responder as perguntas de pesquisa e corroborar a base teórico-empírica relatada.

Por fim, o corte teórico escolhido para execução deste trabalho oferece infinitas possibilidades de análises. No entanto, essa limitação pode ser vista como ponto positivo, pois dá subsídios e margens para continuidade deste estudo.

4. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

Os dados obtidos neste estudo foram tratados de forma qualitativa. Para Lakatos (1992), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentados pelos pesquisados. As informações obtidas neste estudo são analisadas para possibilitar o entendimento da Cadeia Produtiva em questão.

4.1. SETOR EM ESTUDO

As informações que se seguem visam esclarecer algumas particularidades sobre o setor e foram retiradas de depoimentos dos entrevistados e posteriormente comparadas com revistas técnicas sobre o assunto para triangulação e validação dos dados.

4.1.1. Caracterização da Cadeia em Estudo

Em 1995 havia cerca de 300 fábricas de fios e cabos elétricos de Cobre no país, com qualidade que oscilava entre a excelência e a total falta de segurança. Hoje existem apenas 54 marcas cadastradas junto ao SINDICEL (2004). A seletividade do mercado veio em resposta ao movimento de entidades, fabricantes e comerciantes mais profissionalizados que se uniram numa batalha saneadora pela regulação, como a certificação pelo Inmetro por meio da norma NBR 5410 (ABREME, 2004).

O tamanho do mercado brasileiro de materiais elétricos de baixa tensão, obtido por meio da pesquisa Abreme (2004) foi de R\$ 7,3 bilhões. Fios e cabos elétricos de Cobre representam cerca de R\$ 2,5 bilhões deste mercado (ABREME,

2004; SINDICEL, 2004; ABC, 2004). Estes são valores sem impostos com o preço oferecido pelo fabricante. Se forem contabilizados os valores oferecidos ao consumidor final, o valor negociado nesta Cadeia Produtiva dobra.

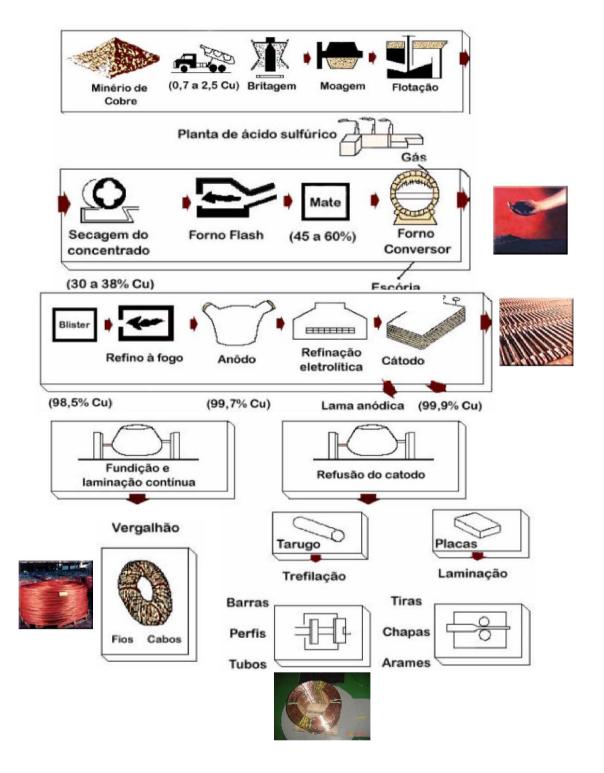
Para se ter uma idéia melhor do tamanho do mercado estudado, o valor encontrado foi restringido por região geográfica, no caso a região Sudeste, que corresponde a 55,5% deste mercado (ABREME, 2004). Não é possível, por meio dos dados obtidos nas fontes bibliográficas, definir o percentual de quanto representa cada sub-região (Oeste Paulista, Litoral, Grande Capital, entre outros) em relação ao todo devido as vendas das empresas para clientes fora de sua sub-região.

O presente estudo abordará a Cadeia Produtiva de fios e cabos elétricos de Cobre do Oeste do Estado de São Paulo. Para o melhor entendimento do tema, são apresentados a seguir alguns detalhes sobre a fabricação e extração do Cobre, que serve como base principal para fabricação dos produtos estudados.

4.1.2. Apresentação e Usos do Cobre

O Cobre é o metal não-ferroso mais utilizado, depois do alumínio, por ser excelente condutor de eletricidade e calor, possuir ótima manuseabilidade, grande flexibilidade, apresentar baixas perdas de energia, além de ser um material resistente e durável. O seu principal uso é nas indústrias de fios e cabos elétricos, que absorvem mais de 80% desse metal, sendo o restante utilizado em ligas especiais, tubos laminados e extrudados, nos condutores que estão no interior dos geradores e motores elétricos ou nas trilhas que são gravadas nas placas de circuitos impressos dos aparelhos eletrônicos (ABC, 2004). Além dessas aplicações, o Cobre também está em outros componentes elétricos, tais como chaves, interruptores, plugues, disjuntores, fusíveis, contatores e relés. A Figura 8 exposta a seguir mostra o caminho percorrido pelo Cobre, desde sua extração até sua trefilação.

FIGURA 8 - CADEIA PRODUTIVA DO COBRE



FONTE: Caraíba Metais. **Produtos.** disponível em: <www.paranapanema.com.br/ogrupo/noticias/pdfs/caraiba.pdf>. Acesso em 14 nov 2004.

4.1.2.1. Reservas minerais

As reservas mundiais de Cobre, medidas e indicadas, atingem atualmente cerca de 607 milhões de toneladas de metal contido. Considerando a demanda atual de Cobre refinado, da ordem de 11,8 milhões de toneladas, tais reservas dariam para abastecer o mundo por cerca de 50 anos (PROCOBRE, 2004).

Mais de 40% das reservas mundiais estão localizados no Chile (sendo extraídos principalmente pela Codelco - *Corporación del Cobre de Chile* - um dos maiores produtores do metal no mundo) e nos Estados Unidos (15%). A seguir, com valores representativos, pode-se citar Polônia (6%), Zâmbia (6%), Rússia (5%) e Peru (4%). As reservas brasileiras medidas e indicadas atingiram, em 1995, 11,6 milhões de toneladas de Cobre contido, representando 1,9% do total mundial (ABREME, 2004).

As reservas mundiais de alto teor encontram-se esgotadas, sendo que as mais ricas atualmente apresentam teores de cerca de 4% de Cobre. Note-se que unidades novas para lavra subterrânea de minérios apresentam viabilidade econômica para teores normalmente superiores a 1,5% de Cobre (ANAMACO, 2004). A reciclabilidade do Cobre é maior do que qualquer outro metal. Até hoje, somente 12% dos recursos mundiais foram extraídos. Mais de 80% deste Cobre , ainda, está em uso e deve ser reutilizado por muitos anos sem perder suas propriedades.

4.1.2.2. Mercado mundial

Em 1996, a produção mundial de Cobre concentrado alcançou 9,3 milhões de toneladas de Cobre contido, registrando aumento de 3,6% em relação a 1995. No período 1990/96, a taxa média anual de crescimento da produção de Cobre concentrado foi de 1,9%. Os principais países produtores foram aqueles que detêm as maiores reservas de minério. O Chile, com 26,5% do total da produção, e os Estados Unidos, com 14,7%, lideraram a produção mundial, enquanto a participação

brasileira na produção mundial de Cobre concentrado foi de 0,5% em 1996. Além do Chile e Estados Unidos, os maiores produtores são: Canadá, Indonésia, Rússia, Austrália, Peru, Polônia, China e México (SINDICEL, 2004).

A indústria do Cobre é marcada pela larga participação de grupos mineradores de grande porte e de escala global. Desse modo, apesar de estar presente em todos os continentes e, portanto, espalhada geograficamente, a produção encontra-se concentrada nas mãos de poucos agentes (*players*). Em 2000, apenas seis empresas totalizaram cerca de 59% do Cobre refinado produzido no mundo (PROCOBRE, 2000).

A liderança absoluta na produção de Cobre é ocupada pela estatal chilena Codelco, que mantém essa posição desde 1976 (data de sua constituição), tendo sido responsável em 2000 pelo equivalente a 16% de toda a produção no mundo. (PROCOBRE, 2004).

4.1.2.3. Situação brasileira

A indústria brasileira de Cobre engloba as produções de concentrado (46 mil t/ano), de Cobre refinado (176 mil t/ano) e o segmento de transformação, com capacidade total de 433 mil t/ano, distribuída por fios e cabos (49%), laminação e extrusão (45%) e outros produtos (6%) (SINDICEL, 2004).

O setor de Cobre pode ser considerado eletrointensivo, com consumo anual de cerca de 1,3 GWh, sendo também consumidor de grande porte de combustíveis (gás e óleo), principalmente na etapa de refino.

A indústria de Cobre gera cerca de 25 mil empregos diretos, principalmente no segmento de fios e cabos, que emprega, atualmente, cerca de 14 mil pessoas (QUALIFIO, 2004).

Em termos de faturamento, verificou-se crescimento de 32% no período 1993/96, atingindo US\$ 3 bilhões em 1996, com recolhimento de impostos de US\$ 630 milhões, representando 21% da receita total (ABREME, 2004).

4.1.2.4. História do Cobre no Brasil

No Brasil, em 1874, foi descoberta uma mina de Cobre no sertão da Bahia. Setenta anos depois, foram iniciados trabalhos de sondagem para verificar seu potencial. Fundada em 1969, a Companhia nasceu com a finalidade de explorar a mineração em Jaguarari (BA). Em 1974, o empreendimento ganhou real impulso com a aquisição do controle pelo BNDES. Em 1977, após estudos, iniciou-se a implantação do Projeto Caraíba, englobando, além da mina em Jaguarari, uma metalurgia de Cobre em Dias d'Ávila (ANAMACO, 2004).

A principal matéria-prima da Caraíba Metais é o minério de Cobre, mais conhecido como concentrado de Cobre, oriundo da América Latina (Chile, Brasil, Peru e Argentina), Portugal e Indonésia.

A quantidade de concentrado de Cobre anualmente adquirida é de 650.000 toneladas, com composição química média na faixa de 32% de Cobre, 26% de ferro e 29% de enxofre. Metais como ouro e prata normalmente estão presentes no concentrado de Cobre (PROCOBRE, 2004).

O transporte do material, exceto o de origem brasileira, faz-se por via marítima, com descarga no Porto de Aratu, onde há uma unidade administrada pela Caraíba para o adequado armazenamento. O porto de Aratu está a 30km da Metalurgia e o transporte é realizado por caminhões.

O concentrado brasileiro é extraído pela Mineração Caraíba S/A na cidade de Jaguarari, norte do estado da Bahia, a 500km da Metalurgia, sendo transportado via ferrovia.

Os contratos de compra de matéria-prima entre a Caraíba e seus fornecedores de concentrado de Cobre são de longo prazo, com negociações comerciais anuais de acordo com o mercado mundial de compra e venda desse produto.

Outras matérias-primas podem ser adquiridas e processadas pela Caraíba, como sucata de Cobre, blister de Cobre e ânodos de Cobre.

4.1.2.5. Reservas minerais brasileiras

As reservas brasileiras medidas e indicadas de Cobre montam a 11,6 milhões de toneladas de metal contido, representando apenas 1,9% das reservas mundiais estimadas em 607 milhões de t. Estas reservas estão localizadas nos estados do Pará (65%), Goiás (14,4%) e Bahia (13,2%) e os 7,4% restantes distribuídos pelos estados do Ceará, Alagoas, Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas Gerais, Paraná e Mato Grosso (PROCOBRE, 2004).

4.1.2.6. Fabricantes nacionais

A produção de Cobre concentrado, que atingiu 46 mil toneladas em 1996, é muito reduzida, representando menos de 0,5% da produção mundial, sendo insuficiente para atender à Caraíba Metais, que demanda cerca de 200 mil toneladas de Cobre contido ao ano (PROCOBRE, 2004).

Na metalurgia, a única empresa produtora de Cobre metálico no país é a Caraíba Metais em Dias D'Ávila (BA). Para a produção de Cobre refinado, a Caraíba utiliza concentrado de Cobre produzido no país pela Mineração Caraíba, além de produto importado principalmente do Chile e de Portugal, de forma a ter uma mistura (*blending*) adequada de concentrado para otimizar a produção de Cobre (PROCOBRE, 2004).

Em relação ao Cobre primário, pode-se afirmar que a Caraíba Metais é uma empresa competitiva, atendendo a maior parcela do mercado interno, ou seja, cerca de 60% (ABREME,2004).

A substância Cobre encontra-se no momento no panorama mineral brasileiro em uma situação de escassez e de dependência do mercado externo. Dentre os metais não ferrosos o Cobre registra o maior dispêndio de divisas ao País.

A Caraíba Metais S.A. tinha, em 2000, uma capacidade instalada de 200 mil t/ano de Cobre refinado eletrolítico, representando cerca de 60% do consumo aparente interno do Cobre. Consumiu nesse mesmo ano concentrado de Cobre oriundo 89% de importação e 11% através da produção da Mineração Caraíba. (DNPM, 2004).

O segundo maior consumidor de Cobre no Brasil é o segmento de transformados de Cobre. Estima-se que atuam cerca de 180 empresas, a ampla maioria de pequeno porte. Nesta relação incluem-se também empresas que manufaturam Cobre para uso em seus produtos, como é o caso da Siemens S.A., Trafo Equipamentos Elétricos S.A., WEG Motores S.A. entre outros, e que na realidade são consumidoras do produto (PROCOBRE, 2004).

Das empresas transformadoras, destacam-se as produtoras de fios e cabos, maiores consumidores de Cobre no país. Este segmento é responsável por mais de 55% da produção de transformados, e as laminadoras, responsáveis por cerca de 44%. Os outros setores vêm reduzindo sua participação no total de transformados devido ao crescimento das importações (PROCOBRE, 2004).

Os principais produtores no setor de fios e cabos são: Ficap, Furukawa Industrial S.A., Induscabos Condutores Elétricos Ltda e Pirelli Cabos S.A (ABREME, 2004).

No setor de laminação, as principais empresas são a Marvin S.A., que pertencia à Ficap e foi vendida para o grupo Paranapanema, a Laminação Nacional de Metais (LNM), também adquirida junto com a Eluma pelo grupo Paranapanema, e a Termomecânica SA (PROCOBRE, 2004).

4.1.2.7. Consumo no Brasil

O consumo brasileiro de concentrado de Cobre é função da produção de Cobre refinado da Caraíba Metais e evoluiu à taxa média de 5,6% a.a. no período 1991/96, devendo crescer cerca de 15% para atender ao aumento de produção daquela empresa (PROCOBRE, 2004).

O consumo de Cobre refinado evoluiu à taxa média de 4,5% a.a. no período 1991/96. Esta taxa foi de 8,2% e 12,1%, respectivamente, em 1995 e 1996. O crescimento acelerado se manteve até o ano 2002 em função da ampliação da demanda, em particular dos setores de construção civil e infra-estrutura, com elevados investimentos previsto para os próximos anos.

O consumo interno precisa ser atendido por importações, principalmente do Chile e do Peru, visto que a produção interna de 200 mil t/ano, capacidade máxima da Caraíba Metais é o gargalo atual, havendo necessidade crescente de importações (ABC, 2004).

Em nível mundial, a demanda de Cobre aumentou 3,3% ao ano, no período de 1997/2003. Isto se deve principalmente ao consumo asiático, impulsionado pela China, que está desenvolvendo, ainda, o seu setor de geração e transmissão de energia elétrica e de telecomunicações, enquanto expande a infra-estrutura de transportes, necessitando do metal avermelhado para a confecção de motores elétricos. Em 1996, o consumo mundial chinês era de 10%, atingindo hoje a marca de 26% do total produzido (VEJA, 2005).

A planta da Caraíba Metais fica junto ao Pólo Petroquímico de Camaçari, próximo a Salvador, no Estado da Bahia. Criada em 1969, é uma das mais modernas fábricas do mundo no setor de não-ferrosos.

No Brasil, só a Caraíba Metais S/A, com certificação de qualidade pela ISO 9002, produz Cobre eletrolítico com 99,9% de pureza. É empresa registrada na

Bolsa de Metais de Londres, o que significa dizer que o Cobre Caraíba é negociado em qualquer parte do mundo sempre com a cotação da Bolsa (SINDICEL, 2004).

Os cátodos de Cobre eletrolítico são produzidos a partir de concentrados de Cobre que vêm principalmente do Chile e desembarcam no Porto de Aratu, a 30km da fábrica. Esses concentrados contêm em média 30% de Cobre. Dos cátodos também se obtêm vergalhões, um produto ainda mais elaborado (PROCOBRE, 2004).

Esses produtos são colocados não só no mercado brasileiro, mas também na área do Mercosul e em muitos outros países, especialmente Japão, Coréia e Israel. Para disputar mercados competitivos como esses e marcar a presença do produto brasileiro de qualidade no mundo inteiro, a Caraíba adota a gestão com base nos princípios da Qualidade Total. Por isso, a Caraíba está entre as três metalúrgicas de Cobre mais competitivas do mundo (SINDICEL, 2004; PROCOBRE, 2004; ABC, 2004).

A Qualidade Total não se restringe aos processos produtivos, mas se estende ao meio ambiente e aos aspectos sociais. Um rígido programa de controle ambiental evita que os rejeitos do processo produtivo agridam o meio ambiente. A qualidade do ar, da água e do solo é monitorada permanentemente, enquanto sistemas eficientes dão aos rejeitos a destinação adequada dentro e fora da planta de metalurgia.

No gerenciamento da questão ambiental, buscam-se soluções integradas com os empregados, as comunidades vizinhas e as áreas oficiais ligadas às questões ecológicas.

4.1.2.8. Tendência de alta no preço do Cobre

De setembro de 2003 a março de 2005, a tonelada do Cobre subiu 91% até o valor recorde de US\$ 3.424,5/tonelada, enquanto fabricantes só repassaram 50% a seus clientes. A cotação do Cobre atingiu, no dia 17 de março, um recorde dos

últimos 15 anos. A tonelada da matéria-prima foi negociada na *London Metal Exchange* (LME), a bolsa de metais de Londres, por US\$ 3.424,50. Nos últimos três anos, a *commodity* variou 113,4% para cima, quando foi negociada, em março de 2002, pelo preço médio de US\$ 1.604,88 a tonelada. A menor cotação média mensal do Cobre foi em outubro de 2001: US\$ 1.377,28 a tonelada. O levantamento foi realizado pelo Sindicato da Indústria de Condutores Elétricos do Estado de São Paulo (Sindicel) e pela Associação Brasileira do Cobre (ABC). O estudo mostra que, enquanto nos dois primeiros meses do ano os estoques mundiais atingiram os menores níveis dos últimos 15 anos, em março, os preços têm atingido os valores mais altos em 15 anos (SINDICEL, 2004; ABC, 2004).

Os últimos meses têm sido de elevações constantes no preço do Cobre, o que pressiona os custos da indústria. Desde outubro do ano passado, a cotação média mensal não baixou dos US\$ 3 mil/ton.

China

Segundo especialistas, esta elevação no custo da matéria-prima é apenas um ajuste entre a lei da oferta e da procura. A China, devido ao seu crescimento econômico, vem consumindo a maior parte do Cobre produzido mundialmente, já que o país , ainda, não possui redes satisfatórias de transmissão de energia elétrica, possuindo enorme potencial de crescimento no consumo do metal para as próximas décadas (VEJA, 2005).

A China é um grande jogador (*player*) internacional, fazendo com que todo o mercado de metais no mundo se altere devido a sua presença. A China possui 1,3 bilhão de habitantes, representando 20% da população mundial. Devido ao aumento expressivo de pessoas que tem migrado para as cidades, principalmente para a costa Leste, tem feito com que a taxa de urbanização chinesa, que já foi inferior a 13% em 1950, tenha atingido hoje 40% da população (cerca de 520 milhões de habitantes) e tenha projeção para atingir, em 2030, uma taxa de urbanização próxima a 60% (FOLHA, 2004). Parecem números pouco expressivos, quando

comparados às taxas de outros países em desenvolvimento (Argentina, 86%, Brasil, 76%, México, 72%), porém, vale lembrar que há na zona rural chinesa cerca de 800 milhões de habitantes, com pouca ou nenhuma infra-estrutura, que deverá ser construída em um futuro próximo. Vale lembrar ainda que, com a abertura gradual do mercado chinês, a população está adquirindo hábitos capitalistas de consumo, conforme migram para as cidades, tendo a intenção de adquirir bens duráveis, como carros, móveis brancos, entre outros que utilizam metais em sua produção, além da própria residência, que demanda toda infra-estrutura de cabos para energia e telecomunicações, que possuem Cobre em sua composição.

Além do consumo interno chinês em infra-estrutura, a China é um dos maiores exportadores mundiais no setor de informática e de componentes eletrônicos, que possuem Cobre em suas placas de circuito impresso, em pinos, disjuntores, fusíveis, contatores, chaves, relés, entre outros produtos.

Devido ao poder de compra chinês, as cotações na bolsa de metais de Londres (*London Metal Exchange* - LME), são influenciadas pela Lei da Oferta e da Procura. Conforme o governo chinês autoriza novas obras de infra-estrutura ou quando as fábricas compram para a exportação de produtos que possuam metal em sua composição, o mercado mundial de metais sofre aumento vertiginoso.

Outro fator que influencia o mercado mundial do cobre refere-se à concentração de poder na mão de poucas organizações que atuam no setor de Cobre. Apenas seis empresas, em 2000, totalizaram cerca de 59% do Cobre refinado produzido no mundo (PROCOBRE, 2000). Vale ressaltar ainda que mais de 40% das reservas mundiais estão localizados no Chile, concentrado ainda mais poder na mão de poucas organizações, que buscam influenciar a Lei da Oferta e da Procura no cenário mundial.

4.1.2.9. Fabricação de fios e cabos elétricos

A fabricação de fios e cabos elétricos é feita por meio de um processo contínuo, no qual o Cobre no formato de cátodos ou de escória granulada,

juntamente com isolantes térmicos baseados em compostos de plástico, se junta para formar a matéria-prima do processo.

Durante a fabricação, o Cobre passa pelo processo de trefilação do vergalhão para a redução de diâmetro dos fios, que uma vez encaminhados ao encordoamento são reunidos, torcidos ou estrangulados. A seguir, no processo de extrusão para o isolamento térmico, através de equipamentos automatizados que Cobrem a superfície dos condutores com composto de PVC, transformando-se em condutores elétricos de alta resistência. Estes são transferidos ao acabamento final, onde são medidos, cortados, rebobinados e embalados, de acordo com procedimentos padrões. Depois de embalados, são expedidos ou estocados, de acordo com os pedidos (QUALIFIO, 2004).

4.1.2.10. Fio rígido versus cabo flexível

O Brasil é um dos únicos países periféricos (em desenvolvimento) que , ainda, utiliza fio rígido no lugar de cabo flexível. Toda Europa, América do Norte, países do Leste Asiático (Tigres Asiáticos) e demais países desenvolvidos substituíram o fio rígido pelo cabo flexível por diversos motivos, mas o principal é a maleabilidade do condutor.

O condutor (parte metálica do cabo), pode ser dividido em cinco categorias. As mais conhecidas são: fio sólido (classe 1), condutor rígido (classe 2) e condutor flexível (classe 5). Para uma mesma seção, quanto maior o número de fios (filamentos) que formam o condutor, maior será a sua flexibilidade (QUALIFIO, 2004).

Por exemplo, para a seção de 10 mm², tem-se como padrão:

- Classe 1 fio sólido um único fio
- Classe 2 cabo rígido sete fios

• Classe 5 – cabo flexível – mínimo de 72 fios.

Para se produzir fios finos, é necessário a utilização de Cobre com elevada pureza, pois é difícil produzir condutores flexíveis com Cobre de segunda qualidade (refundido).

Os cabos com condutores flexíveis são mais fáceis de serem instalados, requerem menos mão de obra, necessitam de menor esforço durante a instalação elétrica, reduzindo o tempo e o custo da instalação. Por serem mais maleáveis, os cabos flexíveis estão menos sujeitos aos danos decorrentes da instalação.

A Indústria Omega, em 2002, iniciou uma campanha para a maior difusão dos cabos flexíveis no país, diminuindo o preço e colocando um rolo de fita isolante dentro de cada embalagem de 100 metros. Ela também fretou diversos ônibus por todo o país para que eletricistas cadastrados em lojas de materiais elétricos ou de construção pudessem conhecer sua fábrica e receber treinamento especial para trabalhar com cabos flexíveis, além de demonstrar as vantagens em relação ao fio rígido (QUALIFIO, 2004).

Houve um aumento considerável na venda de cabos flexíveis em relação ao fio rígido. Antes desta campanha, os cabos flexíveis representavam menos de 5% das vendas de condutores elétricos do varejo. Hoje, este número superou os 35% em estabelecimentos de médio e grande porte (Anuário Omega, 2002). Nas empresas de pequeno porte, ainda, é predominante a comercialização de fio rígido devido ao preço do produto, que em geral é de 4 a 10 % mais caro no atacado.

A margem de lucro para comercialização de cabos flexíveis atualmente é mais vantajosa que a do fio rígido, variando para esta última entre 1 a 2% nas bitolas mais tradicionais (1,5 mm² a 10 mm²), enquanto que a margem de lucro para os cabos flexíveis varia entre 4 e 12% para as mesmas bitolas. Para o consumidor final, o cabo flexível saia em média, 15 % mais caro que o fio rígido, mas devido às promoções de incentivo à utilização de cabos flexíveis, o fio rígido está sendo

vendido pelo mesmo preço que o fio rígido para as bitolas de maior giro de estoque (1,5 mm² a 2,5 mm²), mas, conforme aumenta a espessura da bitola, diminui-se o giro do estoque e aumenta-se a margem de lucro sobre a mesma. O aumento é gradativo conforme o aumento do diâmetro da bitola (ABREME, 2004).

Por enquanto, os eletricistas que mais utilizam cabos flexíveis são aqueles mais cuidadosos e caprichosos, já que é necessário ter ferramentas especiais para o seu manuseio, conexão e isolação, tais como a utilização de alicates prensa-cabo, estanho, e diversos tipos de terminais pré-isolados. O fio rígido exige apenas um alicate simples e uma chave de fenda. Porém, aqueles eletricistas que começaram a utilizar cabos dificilmente voltam a trabalhar com fios.

Verificou-se durante as entrevistas que as empresa de grande porte (multinacionais) não utilizam mais fios em suas instalações, mas apenas cabos. São normas da matriz no exterior que acabam influenciando o mercado interno.

Como novidades apresentadas ao mercado na FEICON 2005, há o lançamento, em larga escala de cabos com isolação em HEPR, que apresentam cobertura em composto livre de halogênio, com propriedade de baixa emissão de fumaça e gases tóxicos, além de não emitirem gases corrosivos, em caso de incêndio. São ideais em circuitos que não podem ser desligados em caso de incêndio, como painéis de controle e sistemas de emergência.

De acordo com a NBR 5410, não há a necessidade de utilizar eletroduto metálico ou eletrocalha fechada durante a instalação, economizando em material e mão de obra de montagem. Outra vantagem deste cabo é sua condutividade, que consegue transmitir em uma bitola inferior a mesma corrente que transmitiria em uma bitola tradicional. A desvantagem, por enquanto, continua no preço de comercialização, que é 30% mais caro que um cabo de primeira linha no mercado.

4.1.2.11. Cores de fios

Uma diferença importante encontrada entre as empresas que comercializam fios e cabos no auto-atendimento e aquelas que os comercializam no balção está na margem de lucro praticada. No auto-atendimento, o consumidor final fica restrito à compra de quantidade pré-estabelecida pelo comerciante, que vende fios e cabos apenas em rolos (50 ou 100 metros) ou em embalagens práticas (blister), com menor quantidade. As fábricas usam embalagens tipo blister em rolos de 10 e 25 metros, enquanto que alguns atacadistas e varejistas reembalam fios e cabos em pedaços, também em embalagens do tipo blister, em rolos de 3, 5, 8, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45 e 50 metros. O problema está que nem sempre as cores disponíveis são as que o cliente deseja, além do fato de que, caso o cliente necessite de pedaços superiores a 50 metros e inferiores a 100 metros, acaba tendo que levar um rolo fechado de 100 metros, caso não deseje fazer remendos. Não há a opção de pedaços intermediárias. O preço por metro varia bruscamente, já que as embalagens com quantidades maiores são mais atrativas que aquelas de menor quantidade. Durante a pesquisa de campo, buscou-se comparar preços por metro nas quantidades reembaladas. O preço por metro entre as embalagens do tipo blister e os rolos de 100 metros variavam em até 150%, quando comparadas a primeira com a segunda.

Em estabelecimentos varejistas de pequeno porte ou aonde é possível encontrar o proprietário, as quantidades a serem adquiridas podem ser quaisquer, conforme o desejo do cliente. Encontram-se fios e cabos diversos, de todas as bitolas e cores, de todas as metragens para satisfazer o cliente.

O comerciante do varejo de balcão tem enfrentado alguns problemas com a utilização do rolo de fio padrão com 100 metros, já que há sobras excessivas de "retalhos" de fios e cabos. Conforme o passar do dia, vai havendo a subtração de fio do rolo, porém, é muito difícil que as medidas que vão sendo retiradas venham esgotar o total do rolo. Medidas inferiores a 10 metros são difíceis de serem comercializadas, o que acaba gerando uma quantidade considerável de "retalhos". O

comércio oferece descontos para incentivar a comercialização de embalagens fechadas (100 metros), tornando o preço do metro mais atrativo do que aquele vendido avulso. A diferença de preço por metro do fio vendido avulso e por rolo varia entre 5% e 8%, diferentemente daqueles praticados em embalagens do tipo *blister*, que variam em até 150%. O grande problema deste incentivo está no fato que só é vantajoso a compra de embalagem fechada para o cliente que necessita de quantidades próximas ou superiores a 80 metros.

Outro problema relatado por todos os proprietários de comércio varejista pesquisados reside em um fator cultural difícil de ser corrigido, que é a conscientização dos vendedores que não se preocupam em etiquetar a quantidade e a bitola do fio no pedaço restante, o que acaba gerando , ainda, mais retalhos. Quando há uma venda de balcão e a mercadoria precisa ser separada e entregue na hora, os próprios vendedores é que separam o material. Porém, eles preferem abrir um novo rolo de fio a ter que procurar entre os retalhos se há um pedaço que tenha a metragem e a bitola especificadas pelo cliente, o que acaba gerando ainda mais retalhos.

Este problema não existe quando a mercadoria vai ser entregue na residência do cliente, já que neste caso quem separa a mercadoria são os funcionários do estoque, mais bem orientados e que dispõem de mais tempo.

A solução encontrada por algumas empresas foi a compra de bobinas de 300, 500, 1.000, 1.500 e até 2.000 metros, diminuindo desta forma o desperdício de retalhos. Para a utilização deste tipo de embalagem, é necessário que a empresa tenha um alto giro de estoque destes produtos, já que o custo de aquisição de suportes para bobinas é elevado em consideração ao valor do produto, necessitando de alto giro de produtos para a diluição dos custos. Há, ainda, o problema da cor do fio, que em embalagens maiores, fica restrita, geralmente às cores azul e preta, continuando assim o desperdício de retalhos nas demais cores.

4.1.2.12. Golpe

O produto mais utilizado para dar golpe em empresas de materiais elétricos é o fio ou cabo em rolo. O pequeno volume e alto valor agregado facilita o repasse do material adquirido ilicitamente a um receptador. O preço do fio ou cabo é proporcional à quantidade de Cobre que possui. Para efeitos demonstrativos, um rolo de 100 metros de fio 10,0 mm², que pesa cerca de 10 Kg e pode ser facilmente carregado, custa, no mínimo, R\$ 200,00, podendo chegar a R\$ 400,00, dependendo do isolamento e marca.

A maioria dos estelionatários compra fios e cabos elétricos com cheque roubado, revendendo-os posteriormente a um receptador, que pode ser desde vizinhos interessados no consumo próprio até empresas de fios e cabos de má índole, que compram o material a um preço abaixo do mercado e o utilizam em seu processo produtivo.

Nos últimos anos têm sido constantes as vendas de diversos metais roubados ao ferro-velho (FOLHA DE SÃO PAULO, 2004). Os estelionatários lesam a empresa de materiais elétricos, colocam fogo no fio ou cabo adquirido e o revendem pelo peso em Cobre. A mídia vem noticiando constantes roubos de instalações elétricas, em residências ou em instalações industriais e em painéis de transmissão. Estes estelionatários colocam em risco milhares de vidas, cortando cabos energizados que abastecem cidades de grande porte para revendê-los pelo preço do quilo de metal. Enquanto o preço do Cobre no ferro-velho é de aproximadamente R\$ 3,50/Kg, o quilo do Cobre em cabo é de R\$ 20,00.

Algumas das medidas que as empresas que comercializam fios e cabos no varejo tem tomado para diminuir o número de golpes é não aceitar mais cheques em compras que só contenham fios e cabos, principalmente em rolos fechados. Quando há suspeita sobre a índole do cliente, questiona-se o local da obra, ou pede-se para entregar o material ao invés do cliente levá-lo. Isto reduz o número de golpistas, segundo os diretores pesquisados.

Há quadrilhas especializadas neste tipo de golpe, devido a facilidade de repasse do produto. Foram roubadas diversas carretas carregadas com Cobre dentro de fábricas de fios e cabos nos últimos anos (SINDICEL, 2004; ABREME, 2004). O Cobre roubado já se encontra pronto para laminação e tem alto valor agregado. O total roubado não é divulgado pelas empresas, mas cada carreta carregada pode transportar até 30 toneladas de Cobre para laminação.

O que as empresas lesadas fazem é incentivar a denúncia para os compradores do produto. Quando percebem que empresas estão vendendo produtos de Cobre abaixo do preço de mercado, desconfiam. O Cobre é cotado segundo o índice LME do Cobre (*London Market Exchange*), que estabelece as cotações mundiais para o produto.

4.1.2.13. Reconfiguração dos elos da Cadeia Produtiva

Fatores macroeconômicos, como a redução da inflação, advindas do Plano Real a partir de julho de 1994, influenciaram fortemente os setores de materiais elétricos, que compõem a Cadeia Produtiva de fios e cabos elétricos de Cobre. A Cadeia Produtiva era composta por fornecedores de insumos, fabricantes de grande porte, distribuidores de grande porte, comerciantes e clientes finais. Os distribuidores de grande porte compravam quantidades significativas de produtos dos fabricantes antes do aumento previsto pelos fornecedores. Como mantinham estoques elevados, eles aproveitavam para vender seus produtos, comprados antes do aumento de preços do fabricante, com aumento menor que o verificado pela fábrica. Por se tratar de um setor de produtos não perecíveis e que não sofrem diferenças de design ou funcionalidade sensíveis ao longo do tempo, não há prejuízo na qualidade ou perecibilidade do produto para o comerciante ou para seu consumidor final. Assim, por se tratar das mesmas marcas, mas com dois preços distintos, o comerciante passou a comprar diretamente do distribuidor de grande porte, que possuía produtos mais baratos que a fábrica.

Devido a taxa de inflação ter sido muito alta antes do Plano Real, chegando até a 80% em um único mês, os aumentos constantes de preço ao longo do mês, acabaya favorecendo este elo da cadeia.

Com a inflação controlada desde 1994, não ultrapassando desde então 10% anuais, o elo de distribuidores de grande porte foi praticamente extinto, já que sobreviviam da inflação e os aumentos de preço passaram a ser menores e menos constantes.

Com a atual taxa de câmbio brasileira favorecendo as exportações (VEJA, 2004), juntamente com o forte crescimento chinês na última década (FOLHA, 2004), tem havido escassez de algumas *commodities* no mercado mundial (VEJA, 2004). Desde 2002, produtos essenciais na construção civil como o aço, o Cobre e o cimento, além de gêneros alimentícios como a soja, têm sofrido altas constantes de valor no mercado mundial, devido a esta intensa procura.

Produtores brasileiros de aço, Cobre e até mesmo de soja estão preferindo exportar aos chineses e aumentar suas receitas em moeda estrangeira, aumentando seus lucros e provocando o desabastecimento do mercado interno (FOLHA DE SÃO PAULO, 2004). O desabastecimento em alguns setores chegou ao ponto de faltar matéria-prima para confecção de novos produtos. Como as indústrias de base e de transformação pretendem manter os mesmo ganhos de lucratividade obtidos no exterior, os preços praticados no setor de aço e Cobre, no mercado interno, sofreram alta superior a 100% no período de 2002 a 2004.

O aumento da inflação neste setor tem pressionado os índices oficiais de inflação, devido a lei da oferta e da procura, preocupando além dos economistas do Governo, os consumidores finais destes produtos (FOLHA DE SÃO PAULO, 2004)

Devido a esta alta de preços localizada, os atacadistas do setor de fios e cabos elétricos de Cobre estão se restabelecendo, já que a inflação tem nutrido este elo. mantendo-o atuante.

4.2. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

São analisadas, a seguir, as perguntas de pesquisa apresentadas anteriormente, baseadas nos objetivos específicos.

4.2.1. Questão 1 - Como se caracteriza, a partir da empresa focal, a Cadeia Produtiva de fios e cabos elétricos de Cobre no Oeste do Estado de São Paulo?

Uma Cadeia Produtiva pode ser caracterizada a partir da identificação de três fluxos entre os agentes: o fluxo de produtos, o fluxo de recursos e o fluxo de informações (MOREHOUSE e BOWERSOX, 1995). Na cadeia em estudo, o fluxo de produtos ocorre no sentido dos fornecedores de insumos para o consumidor final, no qual, a cada etapa, os produtos de um elo são a matéria-prima do elo seguinte. Dentro do conceito da Cadeia Produtiva, este fluxo deve ser tal que os produtos se movimentem na quantidade e velocidade exatamente demandadas pelos consumidores, visto que é este elo que dá início ao processo produtivo a partir de suas necessidades.

O fluxo de recursos refere-se ao pagamento dos produtos dentro da cadeia, portanto seu sentido é inverso ao fluxo de produtos, isto é, do consumidor final para os fornecedores de insumos.

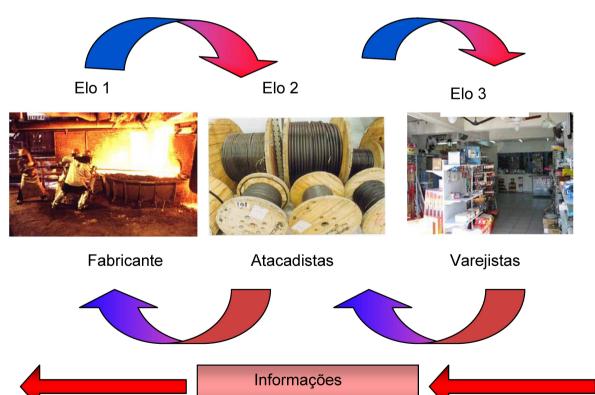
O terceiro fluxo é o de informações, que ocorre nos dois sentidos (MOREHOUSE e BOWERSOX, 1995). Do consumidor para o fornecedor de insumos são transferidas informações de demanda, ou seja, a valorização do consumidor em relação às características dos produtos e processos. A partir desta demanda final da cadeia, também os agentes intermediários repassam aos elos ascendentes suas necessidades, de forma que possa cada um atender a sua própria

demanda. No sentido contrário, da base de fornecimento para o final da cadeia, o fluxo de informações visa comunicar aos elos descendentes da cadeia as características de produtos e processos. Com base na mesma informação disponibilizada a todos os participantes de uma Cadeia Produtiva, os agentes podem atuar em conjunto trabalhando no sentido de atender à demanda da forma mais eficiente possível (OLIVEIRA, HACKER e ALVES, 2002).

A Figura 9 (Cadeia Produtiva de Fios e Cabos Elétricos em Estudo) possibilita a melhor visualização da Cadeia Produtiva em estudo, sendo representada a partir da empresa focal, com seus principais concorrentes (elo 3) e fornecedores (elo 1 e 2).

FIGURA 9 - CADEIA PRODUTIVA DE FIOS E CABOS ELÉTRICOS EM ESTUDO

Cadeia Produtiva Elo 2 Elo 1 Elo 3



FONTE: dados de pesquisa

155

4.2.1.1. Divisões da Cadeia Produtiva para estudo

A Cadeia Produtiva pode ser divida de diferentes formas para sua melhor

compreensão. Para este estudo, adotou-se a análise dos estágios de produção.

Estágios de Produção

Até o final da década de 1980, classificavam-se as empresas da área de

extração de matérias-primas como sendo do setor primário, as indústrias de

transformação eram classificadas como sendo do setor secundário e as empresas

do setor terciário eram aquelas que atendiam ao consumidor final, responsáveis

também por outros serviços. Mintzberg (1996) reclassificou-as como sendo uma

"corrente", com fluxo acima (upstream), médio (midstream) e fluxo abaixo

(downstream). Seguindo o conceito do autor, as organizações neste estudo estão

classificadas como:

Fabricantes: Fluxo médio

Atacadistas e Varejistas: Fluxo abaixo.

As empresas que tem sua atividade principal relacionada a áreas "próximas" a

matéria-prima (extração, processamento) são consideradas como sendo de corrente

acima. O fluxo de produtos tende a ser divergente, partindo de materiais básicos,

como o Cobre refinado, por exemplo, até alcançar uma ampla variedade de usos.

Estas empresas são de capital intensivo, voltadas a redução de custos, com baixa

margem de lucro, mas alto volume (estratégia de massificação). O foco está na

engenharia de processos, com grande esforço tecnológico e inovação de processos,

obtendo êxito quando se consegue reduzir os custos de fabricação, reduzindo ao

máximo os custos indiretos. As vendas ocorrem "empurradas" pelo forte

departamento de vendas, já que possuem uma pequena margem de lucro (GALBRAITH, 1996).

As empresas que necessitam unir as várias entradas de insumos/produtos (*input*s) para realizar um único processo produtivo (fabricação, linha de produção), e a partir daí, distribuem seus produtos a uma série de usuários, são consideradas correntes de fluxo médio. É formada geralmente por indústrias manufatureiras, formando um "gargalo" na cadeia. No caso da cadeia em estudo, trata-se das empresas que fabricam fios e cabos de Cobre.

As empresas que se preocupam em vender, distribuir ou prestar serviços com produtos de diversas empresas diferentes para o consumidor final são classificadas de fluxo abaixo. Trabalham com pouca quantidade, altas margens de lucro, além do uso intenso de pessoas em seus processos. As vendas ocorrem "puxadas" pelos consumidores, influenciados por um forte departamento de marketing, que define, ainda, o posicionamento e as características do produto que venderão e se preocupam menos com o preço baixo. O foco está nas pesquisas e desenvolvimento do marketing, com uso intensivo de pessoal. Apesar das vendas menores, possuem margens de lucro maior que os demais elos (PORTER, 1996).

Galbraith (1996) salienta que as empresas fluxo acima querem padronizar, a fim de maximizar o número de usuários finais e obter volume para baixar os custos. A companhia fluxo abaixo quer alvejar determinados grupos de usuários finais, possuindo ambas, claramente, visões divergentes entre si.

O mesmo autor exemplifica ainda que os produtos com preços comuns (commodities como o Cobre, o aço, o plástico) competem em preço, visto que os produtos são os mesmos, obtendo sucesso aquele produtor fluxo acima que obtenha os custos mais baixos (empresas enxutas, com um mínimo de overhead, ou seja, despesas gerais indiretas). Já as empresas fluxo abaixo se beneficiam mais de suas características exclusivas e de posicionamento para gerar altas margens de lucro, com isso, podem se permitir que existam despesas gerais indiretas (overhead).

4.2.1.2. Cadeia Produtiva de fios e cabos elétricos

Este estudo foi realizado analisando-se a Cadeia Produtiva de fios e cabos elétricos de Cobre do Oeste do Estado de São Paulo. A cadeia foi delimitada partindo-se de uma empresa foco. A delimitação da população e amostragem foi feita utilizando-se a técnica snowballing (bola de neve). Essa técnica combina uma amostra de atores a partir da indicação do primeiro entrevistado, que por sua vez, indica outro com o qual mantém relacionamento, criando uma cadeia de conexões. Este procedimento pode ser expandido até o limite adequado, conforme o julgamento do pesquisador (SCOTT, 2000).

Assim, a cadeia em estudo trata das organizações identificadas a partir de uma organização focal, escolhida intencionalmente e autogerida a partir do primeiro contato com esta organização. É importante salientar que o tamanho da cadeia em estudo não inclui todas as possíveis organizações (universo da pesquisa), o que tornaria a coleta e análise dos dados longa e dispendiosa, impossibilitando sua viabilização, dada a amplitude do segmento. No entanto, pode-se afirmar que as organizações listadas na cadeia são suficientes para os interesses deste estudo. Vale lembrar ainda que a consistência dos dados levantados como suficientes para o atendimento dos objetivos específicos propostos.

A assertiva precedente é corroborada pelo fato de que outras organizações estão inclusas na cadeia, e que ao serem incitadas a indicarem outras organizações para fazerem parte da lista, apontaram praticamente as mesmas organizações (fabricantes, atacadistas e a empresa varejista foco), além de sindicatos e associações de classe. Assim, a escolha da empresa foco varejista como ponto de partida serviu para delimitar a cadeia.

Por meio das teorias da Cadeia Produtiva, que estabelecem: os padrões de negociação e relacionamento entre os membros da cadeia; o horizonte temporal das relações; a amplitude da base de fornecedores; o número de fornecedores por item; os critérios de seleção e avaliação de fornecedores e as práticas de entrega, bem

como o dos Custos de Transação, tais como oportunismo; a racionalidade; a incerteza; o risco e a freqüência das transações, buscou-se analisar como se caracteriza, a partir da empresa focal, a Cadeia Produtiva de fios e cabos elétricos de Cobre no Oeste do Estado de São Paulo; quais são as empresas mais atuantes na cadeia; qual a participação de custos e resultados de cada elo de negócios da cadeia no preço final do produto; Quais são os tipos de parcerias existentes na cadeia em estudo e finalmente e, finalmente, quais as estratégias de negócios de cada empresa e cada elo da cadeia.

Desta forma, após contato com o diretor da organização focal, solicitou-se que este indicasse uma lista com vinte fabricantes-fornecedores, vinte atacadistas e vinte concorrentes diretos (mesmo elo da cadeia), para que se pudessem estabelecer as fronteiras da Cadeia Produtiva a ser estudada. De posse desta lista, foram pesquisados os contatos para cada organização citada, para que fossem feitos contatos telefônicos e por correspondência eletrônica explicando sobre a pesquisa. Foram, desta forma, agendadas as entrevistas e iniciou-se a pesquisa de campo.

Para delimitar a Cadeia Produtiva em estudo, foram consideradas apenas empresas que fabricam ou comercializam fios e cabos padronizados e de energia, feitos em Cobre. Utilizou-se este critério para acompanhar a definição do Sindicato da Indústria de Condutores Elétricos, Trefilação, Laminação de Metais Não Ferrosos do Estado de São Paulo (Sindicel), juntamente com a Associação Brasileira do Cobre (ABC), entidades que representam mais de 90% da totalidade do setor fabricante em estudo.

4.2.1.3. Localização da Cadeia Produtiva em estudo

A região Oeste Paulista abrange 56 municípios, com uma população de aproximadamente 850 mil pessoas, e tem como principal pólo socioeconômico a cidade de Presidente Prudente, com 200 mil habitantes. A cidade é a capital da 10^a região administrativa do Estado de São Paulo, também conhecida como Alta Sorocabana. Esta região tem grande influencia nas regiões da Alta Paulista, Pontal

do Paranapanema, Norte do Paraná e Sul do Mato Grosso do Sul. Sua situação geográfica lhe confere o título de Capital Paulista do Mercosul (UNESP, 2002).

A cidade de Presidente Prudente tem como principais atividades os serviços, o comércio e a pecuária. A população flutuante é composta por universitários de todas as partes do país e chega a representar 15% da economia da cidade (VEJA, 2005). Esta renda, porém, segundo estudos de 2002, já foi de 31% da receita municipal com ICMS, movimentando 25% dos imóveis alugados da cidade (UNESP, 2002).

A cidade possui poucas indústrias, mas entre elas estão empresas que fornecem bens de consumo líderes em seus setores em todo o mercado nacional e até mesmo no exterior (O IMPARCIAL, 2005).

FIGURA 10 - LOCALIZAÇÃO DA 10ª. REGIÃO ADMINISTRATIVA DO ESTADO DE SÃO PAULO



FONTE: UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO (UNESP). **Mapas.** Disponível em: <www.unesp.br>. Acesso em: 15 ago. 2004.

4.2.1.4. A Empresa foco

As informações que se seguem foram obtidas por meio de entrevista realizada com o diretor-proprietário da empresa foco. Para triangular e validar as informações obtidas, foram feitas visitas à empresa focal para analisar a veracidade dos dados informados. Foram confirmados ainda por meio de entrevistas feitas com os demais integrantes da Cadeia Produtiva, no qual buscou-se confrontar os dados obtidos para checar a veracidade dos mesmos.

Caracterização da Empresa Focal

Para o início da cadeia em estudo, buscou-se analisá-la a partir de uma empresa focal (MOREHOUSE e BOWERSOX, 1995). A empresa focal atua somente no ramo de comércio varejista de materiais elétricos há quinze anos, e está localizada na principal cidade do Oeste Paulista.

Tem como política de estoque trabalhar com ampla variedade e quantidade de estoque, pronta para atender de imediato o cliente. Atualmente, cerca de 70% de suas vendas são para clientes localizados em um raio de até 50 Km e outros 15%, para clientes localizados acima de 400 Km.

Fios e cabos elétricos representam 30% de seu faturamento, sendo considerados muito importantes para a organização.

A principal estratégia de mercado da empresa é atuar com marcas de renome nacional e internacional, reconhecidas pelo mercado consumidor como sendo de "primeira" qualidade a preços reduzidos, devido à sua alta rotatividade de estoque.

A empresa foco comercializa em torno de 12 a 15 toneladas de produtos com Cobre por mês (fios e cabos). É considerado o décimo maior varejista que comercializa fios e cabos da marca Omega em todo o país (SINDICEL, 2004) com cerca de 3 toneladas comercializadas mensalmente.

Histórico da Empresa Focal

Tendo iniciado as atividades no ano de 1989, em uma área de pouco mais de 50 m², a empresa se expandiu ao longo dos anos e possui atualmente duas lojas na mesma cidade, com área de estocagem superior a 2.500 m². Encontra-se em fase adiantada a instalação de sua terceira loja, na mesma cidade, aumentando em mais 2.000 m² a área de estocagem.

A empresa foco é líder no ramo de materiais elétricos em um raio de 200 quilômetros, abrangendo todo o Oeste Paulista e Sul do Mato Grosso do Sul e parte do Norte do Paraná.

Possui como clientes indústrias, residências, prefeituras, usinas hidrelétricas e de cana-de-açúcar, além de outros setores. Seus clientes estão espalhados pelos Estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Pará e até mesmo em outros países da América do Sul, como o Suriname e Guiana.

Devido ao volume de faturamento elevado e sua localização geográfica, a empresa conseguiu importantes parcerias estratégicas, como ser o distribuidor exclusivo para a região de marcas líderes de mercado em sua linha de produtos, como Tigre, Pial Legrand e Indústria Omega.

Os principais clientes da empresa já foram as prefeituras da região, porém, elas não representam mais importância significativa no faturamento global da empresa. Isto se deve a problemas financeiros que estas prefeituras enfrentaram, não honrando seus compromissos, perdendo crédito entre seus fornecedores. Atualmente, seus clientes mais representativos são construtoras, escritórios de engenharia e eletricistas que possuem obras na região do oeste paulista.

Todos recursos financeiros da empresa vêm de seu Patrimônio Líquido, de Ativos Próprios. Ela procura atuar com uma política de preços austera, mantendo

uma margem de segurança financeira elevada quando comparada com a média do setor de materiais elétricos (ANAMACO, 2004).

4.2.2. Questão 2 - Quais são as empresas mais atuantes na cadeia?

As informações que se seguem foram obtidas por meio das entrevistas realizadas *in loco*. Foram solicitados aos varejistas que listassem, em ordem de importância, seus cinco principais concorrentes, fornecedores atacadistas e fabricantes. Foi fornecida uma lista com as principais marcas de fios e cabos elétricos e solicitado para que o respondente fornecesse o percentual de compras que cada marca representa em relação a compra global dos produtos pesquisados

Para os atacadistas, foi solicitado que respondessem quais eram seus cinco principais concorrentes, fornecedores e clientes de fios e cabos elétricos. Também foi fornecida uma lista com as principais marcas de fios e cabos elétricos e solicitado para que o respondente fornecesse o percentual de vendas que cada marca representa em relação a compra global dos produtos pesquisados. Havia a divisão em duas colunas para a resposta, com o intuito de averiguar o percentual das vendas que iam para o elo varejista e o percentual que ia para o consumidor final.

Finalmente, para os fabricantes foi solicitado que respondessem quais eram seus cinco principais concorrentes, seus cinco principais clientes atacadistas e varejistas. Com o intuito de averiguar o percentual de vendas que era destinado a cada elo da cadeia, foi elaborada uma questão (Nº 3) que verifica qual a porcentagem das vendas do fabricante destinadas ao elo atacadista, varejista e ao consumidor final.

De posse dos dados mencionados, buscou-se analisar quais eram as principais empresas citadas por todos os respondentes. Adotou-se como critério a ordem de importância listada, juntamente com a quantidade de vezes que cada organização fora citada.

TABELA 3 - EMPRESAS MAIS ATUANTES NA CADEIA PRODUTIVA

Ordem de importância nas respostas						
1°	2°	3°	4 °	5°	Fabricantes	No de citações
3	1	3		3	Omega	10
3	3	2			Beta	8
2	2	2	1		Teta	7
1	3				Indústria 1	4
1	1		2		Indústria 2	4
3					Indústria 3	3
		2	1		Indústria 4	3
1			1		Indústria 5	2
	1			1	Indústria 6	2
		1	1		Delta	2
		1	1		Indústria 7	2
	1				Indústria 8	1
	1				Indústria 9	1
		1			Indústria 10	1
		1			Indústria 11	1
			1		Indústria 12	1
			1		Indústria 13	1
				1	Indústria 14	1
				1	Indústria 15	1
				1	Indústria 16	1

FONTE: dados de pesquisa

A indústria Omega e a indústria Beta foram as empresas mais atuantes na cadeia, sendo citadas 10 e 8 vezes, respectivamente. Em terceiro lugar, com 7 citações, veio a indústria Teta.

Os dados obtidos vieram reforçar a pesquisa apresentada pela Anamaco (2004), que apresentou uma pesquisa nacional sobre o setor em estudo. A pesquisa Anamaco, do tipo quantitativa, foi realizada entre novembro de 2003 e janeiro de 2004, com cerca de 1363 entrevistas, em lojas de revenda de Materiais para

Construção. Foram verificados quais eram as marcas comercializadas pelas empresas entrevistadas. Com base no número de citações, obtiveram-se as principais empresas brasileiras do setor. No setor pulverização, no qual busca-se a empresa presente no maior número de estabelecimentos, a Indústria Beta ficou em primeiro lugar, com a indústria Teta em segundo. Já no setor clientes de grande porte, a Indústria Omega aparece como a maior empresa do país (ANAMACO, 2004).

Como se puderam averiguar, os dados obtidos nesta dissertação são semelhantes aos obtidos na pesquisa nacional do setor (ANAMACO, 2004).

4.2.3. Questão 3 - Qual a participação de custos e resultados de cada elo de negócios da cadeia no preço final do produto?

As informações expostas a seguir foram obtidas por meio das entrevistas realizadas *in loco*. Todos os entrevistados receberam uma pergunta específica que indagava qual era o *Mark Up* (diferença entre o preço da compra e o preço da venda) que adotavam para este setor específico (fios e cabos elétricos).

Com base nas respostas obtidas, por meio das questões especificadas na metodologia, pôde-se analisar qual o *Mark Up* médio por canal de distribuição, com o intuito de auxiliar na determinação das estratégias individuais e de cada elo estudado. As margens de preço e as características dos canais de distribuição adotados são analisados a seguir.

Vale lembrar que se trata do *Mark Up* médio obtido, e não o individual. As margens para o *Mark Up* variam conforme o elo negociado (atacadistas, varejistas ou consumidor final) e para qual cliente é comercializado. A explicação individualizada pode ser obtida por meio do quadro "Margens Praticadas nos Diferentes Canais de Distribuição".

4.2.3.1. Margem para fios e cabos elétricos

Com o intuito de conhecer a estratégia adotada pelas empresas pesquisadas, buscou-se analisar qual seriam as margens entre o preço de compra (custo) e o preço de venda, estabelecendo um percentual entre estes dois preços, definido como *Mark Up* (LEMES JR, CHEROBIM e RIGO, 2002; BRIGHAM e HOUSTON, 1999). Com base nestes percentuais e mais outras informações coletadas, tais como as marcas de fios e cabos comercializados, foi possível estabelecer o tipo de estratégia adotada pela empresa, distinguindo quais empresas se preocupavam em adotar estratégias de custos reduzidos e quais adotavam estratégias de diferenciação e como atuavam os serviços agregados para cada empresa.

Segundo Assaf Neto (2003) e Gitman (2002), quanto maior a participação do produto no faturamento global da organização, menor será *o Mark Up* aplicado. Isto torna o produto em carro-chefe de vendas, ou seja, possui baixo *Mark Up* e alta rotatividade (BRIGHAM, GAPENSKI e ERHARDT, 2001).

No setor de fios e cabos elétricos em estudo, a margem também varia conforme a estratégia adotada pela empresa. Por meio de comparações entre as margens aplicadas entre as diferentes organizações em estudo, puderam-se estabelecer as estratégias para cada elo estudado.

Dados de preços praticados pelos fabricantes, atacadistas e varejistas, além da empresa foco, foram analisados para a triangulação dos dados pesquisados. Com isso, obteve-se, além do *Mark Up* médio do setor, o *Mark Up* individual. Pôde-se, desta forma, verificar os produtos mais rentáveis para a organização. Admitindo-se que o preço de compra entre elas é praticamente o mesmo, a margem individual de remarcação (*Mark Up*) pode ser verificada nas demais empresas do elo varejista já que se encontram na mesma região geográfica e estão sujeitas as mesmas condições macroeconômicas.

Os resultados obtidos com base nas respostas dos entrevistados são de que aqueles produtos que possuem baixo giro de estoque (cabos especiais ou de bitolas

elevadas) têm margem de *Mark Up* mais elevada que as demais. Isto vem corroborar Brigham, Gapenski e Erhardt (2001), citados acima.

Conforme análise dos dados obtidos, tem-se que a margem aplicada pelos entrevistados do elo varejista ficou entre 31 e 35%. Este índice foi obtido entre os pesquisados deste elo, com exceção de uma empresa, que comercializa também materiais de construção. Vale lembrar que a margem aplicada a cabos especiais (aqueles com baixo giro de estoque) é diferente dos demais, podendo chegar a 45%. Buscou-se analisar a margem aplicada à empresa de materiais de construção, descobrindo-se que a mesma aplica *Mark Up* entre 61 e 65%. Devido a disparidade de valores, telefonou-se para outras três empresas de materiais de construção da cidade, a fim de verificar o preço (final) de alguns fios e cabos. Em todas quatro empresas de materiais de construção, havia uma similaridade de preços para os produtos pesquisados, muito mais elevados que as empresas que comercializam apenas materiais elétricos. Mais uma vez, corroborou-se a tese de Brigham, Gapenski e Erhardt (2001), provando que os produtos carro-chefe de uma empresa possuem margens de *Mark Up* menores que os demais. No caso, os produtos carro-chefe de lojas de material de construção são o cimento, a cal, a areia, entre outros.

TABELA 4 - MARGEM DE "MARK UP" MÉDIO PARA EMPRESAS VAREJISTAS

	Empresa foco	Varejista 1	Varejista 2	Varejista 3	Varejista 4	Nº de Citações
10 - 15 %						
16 - 20 %						
21 - 25 %						
26 - 30 %		Х				1
31 - 35 %	Х			Х	Х	3
36 - 40 %					Х	1
41 - 45 %					Х	1
46 - 50 %						
51 - 55 %						
56 - 60 %						
61 - 65 %			Х			1

FONTE: dados de pesquisa

Para as empresas do elo atacadista, de forma geral, a margem aplicada a seus produtos é menor que a do elo varejista. Este índice ficou 16 e 20%, podendo chegar a 25% em alguns casos. Isto se deve ao alto giro de poucos produtos, fazendo com que os mesmos possuam apenas produtos carro-chefe. Outra explicação possível se deve ao baixo número de funcionários que estas empresas possuem, não acumulando grandes gastos com folha de funcionários. A terceira e última explicação se deve ao fato de que os serviços agregados que este elo oferece são mínimos. Como estes serviços agregados tem um custo operacional, a sua indisponibilidade barateia o custo do produto final.

TABELA 5 - MARGEM DE "MARK UP" MÉDIO PARA EMPRESAS ATACADISTAS

	Empresas				
	Atacadista 1	Atacadista 2	Nº de Citações		
10 - 15 %					
16 - 20 %	X	X	2		
21 - 25 %		Х	1		

FONTE: dados de pesquisa

Por fim, as empresas do elo fabricante são as que possuem menor margem (*Mark Up*) aplicada. Das cinco empresas entrevistadas deste elo, a margem aplicada ficou entre 10 e 15%. Apenas uma das empresas pesquisadas, devido a confecção de cabos especiais sob encomenda, revelou que sua margem aplicada fica entre 71 e 80%. Apesar de ser considerado baixo, em relação aos demais elos da cadeia, o alto volume comercializado (entre R\$ 8 e R\$ 50 milhões/mês) entre as empresas analisadas compensa a margem reduzida.

TABELA 6 - MARGEM DE "MARK UP" MÉDIO PARA EMPRESAS FABRICANTES

	Empresas					
	Omega	Beta	Alpha	Gama	Delta	Nº de Citações
10 - 15 %	Х	Х		Х	Х	4
 71 - 80 %			×			1

FONTE: dados de pesquisa

Tabelas de preços praticados pelos três elos da cadeia em estudo foram obtidas durante a pesquisa. Obteve-se, também, uma tabela com fabricante que mostra a margem de lucro por produto comercializado. De forma a sintetizá-la, agrupou-se os produtos por categoria, obtendo-se a margem média de lucro, como demonstrado a seguir. Vale ressaltar que, individualmente, a margem de lucro por produto varia entre 1 e 20%. A tabela informa quais são os produtos com maior giro

de estoque (menor margem média de lucro) e os mais vantajosos a serem comercializados (maior margem média de lucro).

TABELA 7 – MARGEM MÉDIA DE LUCRO POR PRODUTO

Produto	Margem Média de LUCRO		
Fio Sólido	1,90%		
Cabo 750 V	6,21%		
Cabo 1 KV	2,23%		
Cabo 1 KV Flexível	8,81%		
Fio Paralelo	12,39%		
Fio Torcido	12,36%		
Cabo PP	5,67%		
Cabo Nu	7,72%		
Demais	11,58%		

FONTE: dados da pesquisa

Uma informação que vale ser ressaltada é que nas tabelas fornecidas tanto por atacadistas quanto por fabricantes, há uma ressalva em que o pedido deve conter, no mínimo, 40% de produtos com cabo para que o preço da tabela tenha validade. Caso algum pedido contenha apenas fios, por exemplo, o preço é majorado.

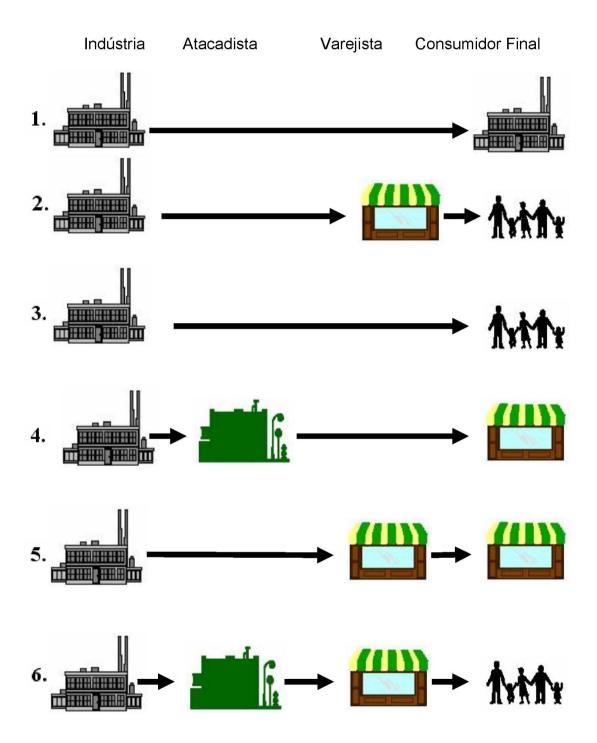
4.2.3.2. Canais de marketing.

Puderam-se distinguir seis tipos distintos de canais de distribuição, com base nas entrevistas e em observação *in loco*. Esta divisão deve-se ao fato das empresas oferecerem diferentes preços e serviços agregados, conforme o canal de distribuição. Em geral, quanto maior *o Mark Up*, maior o número de serviços agregados que a empresa oferece.

Para a cadeia em estudo, os canais de marketing não ocorrem de maneira inflexível. Havendo a oportunidade de venda, os diferentes elos da cadeia se

predispõem a vender por outro canal, senão o tradicional, de forma a aumentar o faturamento, desde que sejam respeitados os limites mínimos de compra exigidos por cada elo. Porém, vale lembrar que há muitas empresas que buscam se especializar em determinados canais de marketing, não atendendo ou sendo irrelevante sua participação nos demais.

FIGURA 11 - CANAIS DE MARKETING DO SETOR EM ESTUDO



FONTE: adaptado de KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

Considerando como R\$ 100,00 o custo do produto acabado na indústria, o preço pago pelo consumidor final, utilizando cada um dos canais de distribuição pode ser demonstrado na tabela a seguir. São demonstradas as faixas de margem de *Mark Up* médias praticadas pelo setor. Elas variam entre a mínima e a máxima de acordo com as quatro regras demonstradas no item "Regras de preço no setor". Os valores na tabela foram considerados como sendo de margem média máxima por canal, característico de uma venda sem contrato de longo prazo.

TABELA 8 - MARGENS PRATICADAS NOS DIFERENTES CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Tipo de Canal de Distribuição	Fábrica	Atacado	Varejo	Preço ao consumidor final
Canal 1	20 - 80% *	-	-	R\$ 180,00
Canal 2	15 a 30%	-	35 a 40%	R\$ 182,00
Canal 3	35 a 45% **	-	-	R\$ 145,00
Canal 4	15 a 20%	20 a 25%	-	R\$ 150,00
Canal 5	15 a 30%	-	20 a 25%	R\$ 175,50
Canal 6	15 a 20%	15 a 20%	35 a 40%	R\$ 201,60

FONTE: dados de pesquisa

4.2.3.3. Participação de custos e resultados de cada elo no preço do produto final

A participação média de cada elo no preço do produto pago pelo consumidor final pode ser observada na Figura 12 – Participação Média dos Elos no Preço Final. Vale lembrar que se trata da média do setor, variando conforme a empresa e sua estratégia. Apesar do elo varejista possuir a maior participação na composição do preço final, o resultado financeiro não é expressivo por empresa, já que o

^{*} Grande variação conforme o tipo de pedido e cliente

^{**} Quando o cliente consegue atingir as cotas mínimas de compra.

faturamento é baixo, comparado com a dos demais elos. Os dados utilizados para a confecção da Figura 12 são os relativos ao canal de marketing seis.

Participação média no preço ao consumidor final

20%

Fabricante
Atacadista
Varejista

FIGURA 12 – PARTICIPAÇÃO MÉDIA DOS ELOS NO PREÇO FINAL

FONTE: dados de pesquisa

4.2.3.4. Qual canal de distribuição escolher?

Qual canal de distribuição seria o mais rentável para cada elo? Isto varia de acordo com o risco que cada empresa pretende assumir em cada elo. Conforme a Teoria dos Custos de Transação, quanto mais riscos a empresa estiver disposta a assumir, maior *o Mark Up* ela poderá aplicar e, desta forma, maior poderá ser sua margem de lucro.

A seguir são analisadas as estruturas de cada canal, sendo listados ainda os benefícios e desvantagens que cada um possui.

Canal 1

Fios e cabos são vendidos para outra indústria como matéria-prima na confecção de produtos de maior valor agregado. Ex: motores elétricos (ventiladores), compressores (geladeiras, *freezers*) e outros produtos que possuam fio (aparelhos eletrônicos em geral) (PROCOBRE, 2004).

Segundo o GUIAOESP (2004), há mais empresas que fabricam e vendem fios e cabos elétricos (927) do que aquelas que vendem por atacado (614). Isto se deve ao fato da maior parte das indústrias de fios e cabos elétricos atender exclusivamente indústrias de outros setores. Outro exemplo seriam as vendas para "chicoteiras" (indústrias de eletrodomésticos, eletroeletrônicos e montadoras de veículos).

Utilizam este canal de venda indústrias de pequeno porte, mas indústrias de grande porte como a Indústria Omega e a Indústria Beta também estão presentes, oferecendo seus produtos. (SINDICEL, 2004; ABC, 2004).

Devido a pequena quantidade comercializada, quando comparadas aos fabricantes nacionais de grande porte, *o Mark Up* destas empresas varia entre 21% e 80%, muito acima da margem aplicada nas vendas a atacadistas, que é de 15 a 25%, porém, abaixo do preço pago pelos clientes finais, que pode chegar a um índice de 101.60%.

Buscou-se o porquê da amplitude do *Mark Up*. Todos os cinco entrevistados do elo fabril foram unânimes em dizer que o percentual pode variar de acordo com o produto e a empresa negociada. Para reduzi-lo, buscam-se contratos de fornecimento contínuo e em quantidades elevadas.

A resposta dada por um dos diretores pesquisados do elo fabril resume a lógica do parágrafo acima: "A fabricação de fios e cabos elétricos especiais para a indústria, principalmente em pequenas quantidades, mediante amostra, desenhos ou especificações técnicas, faz com que não haja uma continuidade na produção,

diminuindo o número de produtos para diluir os custos da empresa, justificando o alto *Mark Up* aplicado". Ainda, para este mesmo diretor "A falta de continuidade na linha de produção e nos pedidos faz com que aumente a incerteza de próximos pedidos. Para manter uma reserva financeira suficiente, o preço cobrado fica mais elevado do que se houvesse um contrato de fornecimento contínuo com o cliente".

Vantagens do canal: Possibilidade de praticar margens de *Mark Up* maiores; menores gastos com marketing – propaganda mais focada no cliente (KOTLER, 1999);

Desvantagens do canal: Dificuldade em voltar ao "mercado aberto", com gastos de marketing expressivos, caso haja problemas no fornecimento direto a outra indústria (COOPER, LAMBERT e PAGH, 1997).

Canal 2

O modelo de distribuição representado pela indústria vendendo diretamente ao varejista, que por sua vez o repassa ao consumidor final é o mais frequente entre empresas varejistas de médio e grande porte. Pelo valor de compras elevado, conseguem comprar diretamente da indústria, eliminando o atacadista.

O Mark Up praticado pelo elo varejista neste canal é o mais vantajoso, com margens de 35 a 40%. Isto, segundo os entrevistados, se deve a pulverização das vendas em vários clientes de pequeno porte.

Vantagem: Reduz em aproximadamente 10% o preço ao consumidor final, conforme Quadro 1 apresentado.

Desvantagem: O varejista tem que possuir volume suficiente de vendas para conseguir comprar direto da indústria (Dados de pesquisa).

Canal 3

O chamado canal de marketing direto, no qual há vendas diretas entre o fabricante e o consumidor final, está sendo fortemente criticado pelas associações de classe do setor. A ANAMACO, entidade representativa dos comerciantes de materiais de construção, está conseguindo resultados significativos por meio de seu fórum permanente contra a venda direta (ver item Associações de Classe 4.2.4.2).

Vantagem: O preço ao consumidor final é significativamente mais baixo que os demais canais (ver Quadro 1)

Desvantagem: Eliminam-se, desta forma, varejistas e atacadistas a médio e longo prazo (KOTLER, 1999).

Canal 4

O canal de distribuição representado pelas vendas da indústria para atacadistas que, por sua vez, revendem às empresas que consomem quantidades elevadas do produto, como construtoras, multinacionais, hidrelétricas, concessionárias de energia elétrica, entre outras, são os mais significativos em termos percentuais. É aí que se concentra mais da metade do faturamento da Cadeia Produtiva (SINDICEL, 2004).

Vantagens: Depois das vendas diretas pela indústria ao consumidor final, este é o canal que oferece o menor preço ao consumidor final. Isto se deve a quantidade elevada comercializada entre os elos, tornando o canal de distribuição mais ativo na Cadeia Produtiva (Dados de pesquisa)

Desvantagem: Não retrata as vendas de pequeno porte, como as feitas ao comércio ou clientes de pequeno e médio porte.

Canal 5

Este canal de distribuição vem competir com o modelo anterior (canal 4). Varejistas de médio e grande porte se aproveitam de setores não atendidos em licitações por atacadistas, ou simplesmente tentam se aproveitar por estarem próximos do local da obra e colocam o prazo de entrega como um forte aliado.

Vantagem: O varejista se aproveita de uma oportunidade marginal para alavancar seu faturamento.

Desvantagens: A empresa varejista pode mudar o seu foco de atuação, passando a se preocupar apenas com este canal de distribuição e esquecer dos demais, enfraquecendo-se a médio e longo prazo, caso não haja vendas constantes por este canal.

Canal 6

Este modelo de canal é o mais tradicional nas visões clássicas de Marketing (KOTLER, 1999). É mais utilizado por varejistas de pequeno porte, que não possuem volume de compras suficiente para adquirir direto da indústria.

Vantagem: Todos envolvidos na Cadeia Produtiva participam e ganham com as vendas

Desvantagem: É o canal de marketing mais caro para o consumidor final na cadeia em estudo.

4.2.3.5. Regras de preço no setor

Com base na Teoria dos Custos de Transação, buscou-se analisar e classificar padrões de comportamento para o estabelecimento das margens

aplicadas na cadeia em estudo. Foram estabelecidas quatro "regras", com base na incerteza, no risco, no oportunismo, na racionalidade, na especificidade dos ativos e na freqüência das transações demonstradas por Williamson (1985).

Como fatos que pudessem ser observados, utilizou-se a freqüência das transações, o valor comercializado, a padronização dos produtos e o tipo de cliente atendido. Utilizaram-se ainda as informações advindas das entrevistas com todos os membros da cadeia analisada, bem como em análise de documentos e em observação não participativa. De modo geral, a conclusão é de que quanto mais freqüentes, maiores e mais padronizados forem os pedidos, menores são os preços pagos. As regras gerais adotadas pelo setor que fazem *o Mark Up* aplicado variar são expostas a seguir:

- Regra Nº 1: A incerteza da constância é o motivo principal do aumento no Mark Up , pois o custo do capital parado (custo de oportunidade) na ocorrência de geração de estoques, é elevado.
- Regra Nº 2: O elevado volume negociado, assim como em qualquer outro ramo de atividade, faz com que o valor unitário pago seja reduzido. Em virtude do maior comprometimento da capacidade produtiva, o fornecedor tem interesse em diminuir o Mark Up percentual para aumentar a margem real total.
- Regra Nº 3: A padronização faz com que os custos fixos sejam diluídos por um número maior de produtos iguais, sem que seja necessário parar a linha de produção para realizar calibragens em máquinas para produzir algo diferente.
- Regra Nº 4: A idoneidade e o histórico de pagamentos do cliente varia caso a caso. Assim como em um banco, quanto melhor o histórico de pagamentos (pontualidade, principalmente), menores são as margens de *Mark Up*.

A Teoria dos Custos de Transação explica melhor as regras acima. Na primeira regra, a incerteza relaciona-se ao "(...) desconhecimento de padrões comportamentais dos agentes que exercem algum tipo de influência na Cadeia Produtiva" (WILLIAMSON, 1985). Ou seja, a incerteza na constância de pedidos faz com que as empresas tenham suas margens majoradas. Uma maneira para reduzir a incerteza seriam contratos entre os elos, garantindo o fluxo constante de pedidos. A falta de uma política de Governo séria e contínua para a habitação, que dure mais que um mandato político, torna os riscos do setor elevados, diminuindo a credibilidade para projetos governamentais de médio e longo prazo, reduzindo os investimentos e créditos de financiamento do setor, prejudicando toda a Cadeia Produtiva.

Outro ponto que provoca a incerteza é o oportunismo. A aceitação do pressuposto de que os agentes podem se comportar de forma oportunista insere um componente de incerteza nas relações comerciais na medida que não há como prever exatamente o comportamento dos agentes até após a confecção de contratos.

Na segunda regra, o valor negociado influi diretamente nos Custos de Transação. Quanto maiores forem os valores negociados, maior o comprometimento da capacidade operacional, diminuindo a incerteza. A racionalidade e a freqüência das transações também devem ser lembradas. Aumentando o volume negociado, diminui-se o número de pequenas negociações e desta forma, os custos inerentes a cada negociação (NEVES, 1999).

Na terceira regra, a especificidade dos ativos faz com que, de maneira geral, quanto mais específico for um equipamento, maior seja a sua eficiência. Para equipamentos de fabricação que são utilizados por mais de um produto, deve-se levar em conta o tempo de limpeza e calibragem da máquina, diminuindo assim sua eficiência (ROCHA, 2002).

A quarta e última regra se refere ao risco. De acordo com o histórico de pagamentos do cliente, é analisado o risco de não pagamento na data correta. Quanto maior o risco, maior a margem cobrada. Em alguns casos, é preferível perder a venda e sua margem de lucro a ter que perder todo o valor comercializado (FERREIRA e PADULA, 2002).

4.2.4. Questão 4 - Quais são os tipos de parcerias existentes na cadeia em estudo?

Para análise das parcerias existentes na cadeia em estudo, foram utilizadas as questões inerentes a relacionamento, especificadas na metodologia. Buscou-se saber quais eram os tipos de parcerias existentes na cadeia em estudo e como eles se relacionam.

De acordo com Lorange e Ross (1996), não existe um melhor tipo específico de parceria. O importante é escolher a forma apropriada para cada empresa de acordo com suas condições e interesses.

Segundo Hamel e Doz (1999) e Eiriz (2001), as parcerias podem ser horizontais, quando ocorrem entre diferentes elos da cadeia, e verticais, quando ocorrem entre membros de um mesmo elo da cadeia. Para a cadeia em estudo, verificou-se que as parcerias ocorrem tanto ao longo da cadeia (horizontal), quanto dentro do mesmo elo (vertical), porém, com algumas ressalvas que são vistas no decorrer da análise.

Segundo Kanter (1988) em redes de cooperação onde todos são fortes e têm algo de valor a ser compartilhado, o sucesso de ações conjuntas depende: da interdependência; do investimento, onde os parceiros investem um no outro como forma de sinalizar comprometimento; da informação com comunicação aberta e da integridade dos membros.

As alianças não podem ser vistas como um fim em si, e sim como um meio para alcançar um objetivo estratégico, onde o importante é a estratégia de trabalho conjunta. Se a parceria não fizer parte da estratégia da empresa ter-se-á poucas chances de se obter sucesso.

De acordo com Hall e Adriani (1998), uma das razões fundamentais para que as empresas se insiram nas estratégias de parceria é a crença de que tais parcerias possuem a capacidade de criar novas vantagens competitivas que, de outra forma, seriam muito difíceis desenvolver isoladamente.

No nível operacional, a coordenação do fornecimento, da produção e das atividades logísticas conjuntas muda a estrutura de funcionamento da cadeia com empresas isoladas para empresas coordenadas com o objetivo de melhorar sua eficiência operacional e aumentar a competitividade por meio da redução do tempo de atendimento às necessidades (STANK e CRUM, 1999). Conforme afirma Sandy (1999), os compradores e fornecedores são funcionalmente independentes, porém financeiramente dependentes.

Alguns resultados das parcerias são: o crescimento da rentabilidade, a melhoria nos processos e a melhoria na competitividade com relação à participação no mercado. Para o desenvolvimento do modelo de relacionamento entre parcerias, quatro benefícios potenciais para os fornecedores foram identificados, quais sejam: eficiência nos custos e uso dos ativos; melhorias no serviço prestado ao consumidor, vantagens de mercado e melhoria na rentabilidade e crescimento nas vendas. O grande desafio da Cadeia Produtiva é estabelecer um relacionamento permanente entre cliente e fornecedor, e não apenas compras eventuais ou programadas.

O consenso nos relacionamentos dentro das cadeias produtivas é de que há conexão estrita entre os participantes da cadeia com objetivo de obter vantagens no mercado, acesso a novos produtos, e partilhamento e construção de novas oportunidades de negócios (GUNASEKARAN, PATEL e TIRTIROGLU, 2001).

4.2.4.1. Parcerias horizontais

Como forma de melhorar os serviços agregados ofertados aos clientes de fios e cabos elétricos, algumas empresas varejistas possuem pessoal qualificado em seu quadro de vendas que podem auxiliar no correto dimensionamento de cabos para determinada obra ou serviço. Vale lembrar, porém, que , isto é exceção, devido ao custo desta mão de obra ser elevado e não ser revertido em aumento do *Mark Up* , mas que, pelo contrário, encarece o próprio produto. O Engenheiro Eletricista ainda é pouco requisitado no país, sendo apenas solicitado em obras de grande porte (SINDICEL, 2004).

A falta de profissionais qualificados no dimensionamento da rede elétrica pode gerar um subdimensionamento da tensão de fios e cabos, aumentando o desperdício de energia elétrica pelo aquecimento do condutor, que, considerando-se valor da energia elétrica, chega a ser várias vezes superior ao valor do cabo (SINCOELÉTRICO, 2004; PROCOBRE, 2004, ABC, 2004).

Porém, apesar de não possuírem profissionais especialistas em dimensionamento de redes (Engenheiro Eletricistas), as empresas varejistas recebem treinamento da fábrica em como fazê-lo. Segundo Maloni e Benton, (1997), ao invés de se preocuparem apenas com preços, as organizações deveriam se preocupar mais com seus fornecedores para trabalhar cooperativamente, melhorando os serviços e inovando a tecnologia e o projeto de produtos.

Conforme apresentado por Kanter (1988), o sucesso das organizações depende de investimentos em seus colaboradores, no qual ambos investem um no outro como forma de sinalizar comprometimento.

Durante as entrevistas com as empresas do elo varejista, notou-se que algumas fábricas pesquisadas disponibilizam engenheiros da fábrica, que percorrem pessoalmente as lojas varejistas de médio e grande porte e ensinam noções básicas de como dimensionar uma rede e, principalmente, o que não se deve fazer. Estas são parcerias que permitem conexão entre fabricante e varejista na Cadeia

Produtiva, com objetivo de obter vantagens no mercado, acesso a novos produtos, e partilhamento e construção de novas oportunidades de negócios (GUNASEKARAN, PATEL e TIRTIROGLU, 2001).

São distribuídos programas (*softwares*) para o correto dimensionamento, bem como tabelas práticas que indicam qual fio ou cabo é mais indicado para determinada situação. São distribuídos, ainda, revistas mensais, com as novidades de produtos e outras notícias importantes ao setor.

Para que uma parceria tenha sucesso é necessário um processo gradual de formação que inclui a identificação dos parceiros ideais, a aprovação de todos os envolvidos no processo, a definição de objetivos, estabelecimento de um sistema de planejamento e controle e implementação final. A eliminação de etapas do processo de formação pode levar a problemas ou falhas que diminuem a eficácia da aliança (LORANGE e ROOS, 1996).

Quanto mais parcerias há entre empresas, mais fortes os elos se tornam, podendo aumentar ainda mais as chances delas darem certo (GUNASEKARAN, PATEL e TIRTIROGLU, 2001).

Bowersox et al. (2000) afirmam que, a menos que os gerentes possam quantificar os benefícios operacionais e financeiros das suas iniciativas em direção à estruturação em forma de Cadeia Produtiva, os diretores, o mercado e os acionistas das empresas hesitarão em apoiar suas iniciativas de implementar relacionamentos de parcerias com os fornecedores e consumidores intermediários.

Falta de parcerias e estratégias conjuntas na cadeia

Conforme análise das entrevistas, há falta de cooperação entre os membros da Cadeia Produtiva em estudo. Os preços são impostos pelo primeiro elo e repassados ao segundo e terceiro elos sem que haja a preocupação em saber se o mercado poderá suportar o reajuste ou se o segundo e terceiro elos absorverão parte do repasse de aumento, tendo sua margem de lucros achatada devido a

redução em suas margens de *Mark Up*, para continuarem competitivos. O aumento de preços vai sendo repassada cadeia abaixo, sendo o consumidor final o maior prejudicado. Quando há reajustes de preços, os fabricantes dificilmente mantêm os preços antigos (mais baixos) dos pedidos já emitidos.

Foi verificado que há uma Associação Nacional de Materiais de Construção, mas a mesma ainda é nova e possui pouco poder político nas esferas municipal, estadual e federal.

É importante ressaltar que é possível realizar parcerias com outras empresas do mesmo elo em algumas áreas da empresa enquanto que em outras permaneça o estilo solitário de agir.

Houve unanimidade no relato dos entrevistados proprietários de estabelecimentos comerciais de materiais elétricos, no atacado e no varejo, de que nunca houve reunião entre os membros da cadeia para a discussão de quaisquer estratégias para se obter o menor preço no final da cadeia. As decisões são apenas as de repassar os aumentos cadeia abaixo. Dificilmente ocorrem reduções de preços e quando ocorrem, são repassadas parcialmente ao longo da cadeia, com o objetivo de repor margens de *Mark Up* perdidas em aumentos anteriores. Portanto, não há estratégias conjuntas, muito menos o estabelecimento de margens de lucro para cada elo da cadeia, com o intuito de compor uma estratégia global de preços final para o consumidor.

Reuniões conjuntas ao longo da Cadeia Produtiva são comuns em outros setores da economia. As associações de agências de viagem, juntamente com operadoras de turismo de grande porte, associações de companhias aéreas, rodoviárias e associações de hotéis reúnem-se freqüentemente para estabelecer os planos executados ao longo do ano, os destinos que são oferecidos para cada estação do ano e qual será a participação de cada um no valor final do pacote.

Para as montadoras de veículos, também ocorre o mesmo. Há reuniões e contratos pré-estabelecidos que determinam a importância de cada elo no produto

final, ficando determinada a margem de lucro de cada participante ao longo da cadeia.

Lançamento ou Promoção de Produtos

No setor em estudo, a parceria só ocorre quando há lançamento ou promoção de produtos e um dos elos, geralmente a indústria, a promove. Os demais elos (atacadistas e varejistas) preocupam-se apenas em saber se receberão algum incentivo (financeiro) para dar prioridade a este produto em detrimento de outro tradicional.

O primeiro elo (indústria) acaba ficando encarregado da divulgação (mídia impressa ou televisiva), confecção de *banners*, *folders*, ou algum outro tipo de publicidade no local de venda (*merchandising*). Além disso, fica também onerado em gratificar os distribuidores por colocarem a venda e investirem esforços em seus produtos.

Diminuição na base de fornecedores

Ao contrário das formas organizacionais tradicionais, a Cadeia Produtiva tem por finalidade reduzir a base de fornecedores na medida em que pretende uma maior integração e um relacionamento mais duradouro entre os agentes (TAYLOR, 2004).

Durante a pesquisa de campo, a pergunta 15.1, referente a escolha de fornecedores, diz respeito a que tipo de política a organização adota para a escolha de seus fornecedores. Das doze empresas entrevistadas ao longo da cadeia, apenas uma única empresa não adotou a política de "trabalhar com poucos fornecedores, em um clima de parceria, levando em consideração preço, qualidade e rapidez no atendimento".

A empresa respondente que optou em adotar a estratégia de "trabalhar com o maior número possível de fornecedores e marcas, para comprar sempre nas melhores condições" assume a postura de adotar a política de barganha a cada transação, ou seja, a do "ganha-perde". A estratégia de pensar a curto-prazo tem lhes trazido problemas freqüentes, noticiados pela mídia, por seus clientes e fornecedores que buscam denunciar práticas antiéticas em relação ao mercado (FOLHA, 2004)

De forma geral, pode-se dizer que a cadeia em estudo caminha para uma política de Cadeia Produtiva, pelo menos em relação a redução e manutenção de seus parceiros comerciais.

Parceria Indústria-Varejo

Os membros de uma Cadeia Produtiva devem estar dispostos a repartir tanto riscos quanto lucros, no longo prazo. Este procedimento garante maior estabilidade nas relações e permite uma maior integração entre os agentes (ARBAGE, 2004).

Com base no modelo de Cooper e Elram, (1993) a indústria Omega adota, com base no conceito de Cadeia Produtiva e com seus clientes intermediários, políticas para tornar a cadeia mais competitiva, principalmente no que se refere à redução de estoques intermediários e de custos totais, além de um movimento mais rápido das operações, informações e estoques. Ela possui parcerias com dez varejistas no Estado de São Paulo, sendo a empresa foco uma delas, o que mantém a empresa como ponto estratégico. Devido a distância da capital paulista (550 Km), a empresa foco varejista atua como importante distribuidor de produtos de remarca nacional. Os benefícios para a empresa em ser representante exclusivo da marca na região é que os preços fornecidos pelo fabricante são diferenciados, ou seja, adquirem produtos abaixo do preço praticados para outras empresas. Como constatado por Wood Jr. e Zuffo, (1998), a otimização dos resultados de uma cadeia organizada ocorre por meio dos esforços coordenados entre os agentes, que garantem para toda a cadeia sua participação no mercado, a partir da competitividade do produto final. A parceria entre fabricante e varejista, de forma a diminuir o preço oferecido ao cliente final evidencia que as organizações desta

Cadeia Produtiva adotam o modelo de Taylor (2004), o qual demonstra que a competição não se dá mais entre empresas mas entre cadeias produtivas. Portanto, a política adotada por esta cadeia em ter um produto de qualidade reconhecido por outras marcas, buscar serviços agregados de pronta-entrega, dimensionamento de cabos pelo engenheiro eletricista da indústria, entre outros.

Como obrigações, devem possuir estoques consideráveis dos produtos da marca, para pronta entrega, a fim de atender de imediato outras regiões além da própria, como sul do Mato Grosso do Sul e norte do Paraná.

Influências em Parcerias

No dia 20/04/2005, entre as 8:30 h e 11 h, pôde-se acompanhar uma negociação de parceria indústria-varejo.

Durante uma visita de vendedores da indústria Omega, foram negociadas, com o diretor da empresa varejista focal estratégias para alavancar as vendas naquela empresa. A organização focal, no ano de 2004, ficou em 13º. lugar no ranking nacional de compradores varejistas da indústria Omega, com 26 toneladas de Cobre compradas. Neste ano, a empresa figura, até o momento, em 19º. lugar. Para reverter este quadro de queda na participação, foram propostas medidas de parceria a médio prazo que visam aumentar o faturamento e as relações de negociação, tanto por parte do varejista quanto por parte do fabricante.

Teve-se a oportunidade de expor os resultados parciais alcançados por esta Dissertação e sugerir medidas baseadas na Teoria dos Custos de Transação e na teoria da Cadeia Produtiva (*Supply Chain*).

Foram propostos, a princípio, palestras técnicas para os vendedores do varejo para que conheçam melhor o produto e tirem possíveis dúvidas. Um passo importante para a criação de uma parceria deve ser a empatia entre funcionários das empresas que buscam alianças estratégicas. Parcerias apenas entre diretores, sem

o engajamento da organização como um todo, não funcionam (ELLRAM e COOPER, 1990).

Os vendedores da organização varejista, estão, atualmente, condicionados a vender apenas fios e cabos de marcas de baixo valor, sem mesmo perguntar qual marca o cliente gostaria de obter. Eles não adicionam valor ao produto, mostrando que também trabalham com a marca Omega.

Foi sugerida uma campanha de três meses, realizada a partir do mês de maio de 2005, na qual os vendedores passaram a ter metas de vendas específicas para produtos da marca Omega. Caso sejam cumpridas as metas, os vendedores que mais faturarem produtos com a marca receberão prêmios em dinheiro. Haverá metas individuais e coletivas. Caso não sejam ambas alcançadas, os funcionários não são premiados.

Foram sugeridas outras campanhas após esta, a serem planejadas, para que a motivação da equipe de vendas seja permanente.

Este é o primeiro passo rumo a evolução da Cadeia Produtiva, proposta pelos estudos de Cooper, Lambert e Pagh (1997) e Cooper e Elram (1993)

Ao invés do imediatismo, as empresas buscaram parcerias de longa duração com fornecedores e clientes. Com o lançamento de campanhas, a empresa buscou consolidar determinada marca no mercado ou atrelar seu nome a uma marca famosa, no caso, a Indústria Omega. Com isso, diminui-se a base de fornecedores e ao mesmo tempo, diminui-se o número de fornecedores por item, dando um passo importante rumo ao cumprimento da Cadeia Produtiva.

Outro passo que está sendo firmado entre as empresas é o comprometimento mútuo e a confiança recíproca, abandonando o modelo de atitude de desconfiança, que trata fornecedores e clientes como adversários. Com isso, as empresas da Cadeia Produtiva só têm a ganhar. Voltando ao modelo Taylor (2004), que demonstra que a competição não se dá mais entre empresas, mas sim entre cadeias produtivas, pode-se verificar a importância desta união. A Cadeia Produtiva que

conseguir o melhor produto ao menor preço final será a vencedora. E esta Cadeia Produtiva só será possível se houver interação entre seus membros e entre os seus diferentes elos, unindo-se estrategicamente para conseguir alcançar suas metas.

Vale ressaltar uma reivindicação das cinco empresas varejistas entrevistadas: o preço negociado. Os descontos em indústrias são para vendas a partir de R\$ 4.000,00. Os varejistas que compram valores acima de R\$ 100.000,00 obtém apenas desconto 1% maior. A ECT diz que, conforme o volume negociado, as empresas aumentam o comprometimento de sua estrutura e podem oferecer preços mais competitivos (WILLIAMSON, 1985), mas isto não se verifica na cadeia em estudo.

Política de relacionamentos

Conforme observado nas respostas dos diretores pesquisados, não há uma política clara de vantagens pelo tempo de relacionamento entre varejista e seus fornecedores. Isto acaba gerando uma política de infidelidade à uma única marca fornecedora, gerando uma gama de três a cinco marcas/fornecedores distintos como fornecedores de um único produto. Caso surja uma nova marca que ofereça melhores condições de pagamento e relacionamento, com um produto de qualidade similar ao das empresas vigentes no mercado, o atacadista ou varejista não hesita em mudar a empresa fornecedora. A falta de fidelidade causa um desincentivo as relações entre empresas da cadeia. Gunasekaran, Patel e Tirtiroglu (2001) corroboram a idéia, dizendo que as parcerias devem estar voltadas diretamente para a associação de longo prazo entre as empresas, encorajando o desenvolvimento de esforços para se realizar planejamento e resolução de problemas conjuntamente. Há a necessidade de relações mais duradouras e com maiores benefícios para os membros da cadeia.

Como constatado, as empresas preferem atuar com poucos fornecedores, mas desde que haja benefícios. Em não os havendo, caso surja uma oportunidade melhor de parceria, elas não hesitam em trocar de fornecedor.

4.2.4.2. Problemas de relacionamento ao longo da cadeia

São apresentadas a seguir algumas situações que dificultam o bom relacionamento ao longo da cadeia.

Falta de incentivo às vendas

Entre as empresas entrevistadas foi constatada uma dificuldade ao comprar fios e cabos elétricos. Durante as entrevistas, pôde-se constatar que há casos de compras via telefone, em que, mesmo com proposta de pagamento antecipado e em valores elevados para o setor varejista (acima de R\$ 100 mil) as empresas fornecedoras sequer retornavam as ligações telefônicas para a realização de pedidos.

Segundo os diretores pesquisados do elo varejistas, isto se deve a forma como os vendedores das empresas fornecedoras são remunerados. Ao invés de serem comissionados, eles recebem salários fixos, o que acaba desmotivando-os a procurar vendas novas, mesmo que seguras (pagamento antecipado).

Há também o problema da demora em responder a pedidos de orçamento. O diretor da empresa "Varejista 1" disse que houve casos em que o retorno sobre um orçamento superior a R\$ 100 mil, foi respondido pela empresa fabricante após um mês da solicitação.

Todas as empresas varejistas entrevistadas se queixaram desse problema, dizendo que tinham quase que implorar para que atacadistas e fabricantes vendessem a eles.

Porém, a maior reclamação em relação a Cadeia Produtiva se deve à demora na entrega de produtos. Os prazos dificilmente são cumpridos. Como forma de vantagem concedida pela indústria ou atacado algumas empresas preferem ter seus pedidos de compra passados à frente das demais clientes da fábrica a ter algum desconto comercial.

Uma das sugestões feitas pelos varejistas pesquisados para tentar solucionar esse problema foi a de que houvesse um representante regional que pudesse visitálos com certa regularidade, resolvendo problemas na compra e entrega de produtos.

4.2.4.3. Parcerias verticais

Além de parcerias horizontais ao longo da Cadeia Produtiva em estudo, foram analisadas também associações verticais, conhecidas como associações de classe, as quais são constituídas por membros do mesmo elo. Estas entidades visam, entre outros objetivos, a melhoria do produto oferecido ao mercado, além da união em função de interesses próprios, com o intuito de mobilizar-se em número suficiente para fazer *lobby* frente aos demais setores da Economia e principalmente, frente ao Governo (CHEN e PAULRAJ, 2003).

Foram consideradas para este estudo as associações do primeiro e terceiro elos (fabricantes e varejistas, respectivamente), não sendo encontradas parcerias verticais para os membros do segundo elo (atacadistas). A seguir estão listadas associações que unem estes agentes em benefício conjunto.

SINDICEL

A primeira associação estudada, o SINDICEL (Sindicato da Indústria de Condutores Elétricos, Trefilação e Laminação de Metais Não-Ferrosos do Estado de São Paulo), representa oficialmente as empresas do primeiro elo em estudo (fabricantes) junto ao governo, às entidades civis e à sociedade brasileira. Fundada em 1979, atualmente reúne 55 empresas brasileiras, de capital nacional e estrangeiro, de todos os portes e localizadas em todo o território nacional, representando mais de 90% da totalidade do setor. Todas as cinco empresas do primeiro elo participantes deste estudo (fabricantes) fazem parte também dessa associação que visa o acompanhamento de preços do setor, normas para a melhoria da qualidade do produto e outros procedimentos que beneficiem as empresas associadas.

QUALIFIO

A QUALIFIO - Associação Brasileira pela Qualidade dos Fios e Cabos Elétricos, entidade fundada em 1993, foi a segunda associação a ser estudada. Constituída por um grupo de fabricantes de condutores elétricos, tem por principal objetivo a monitoração da qualidade dos condutores elétricos (BT) disponíveis no mercado, identificando e denunciando os fabricantes que operam de forma irregular, protegendo assim os usuários e eliminando a concorrência desleal. Possui, também, como integrantes de seu quadro de sócios e mantenedores, todas as empresas fabricantes pesquisadas.

ABC

A ABC - Associação Brasileira do Cobre, foi a terceira associação estudada. Ela atua em benefício de consumidores, de produtores, importadores e quaisquer outras empresas associadas cujas atividades se relacionem, de alguma maneira, com o uso do metal. Está intimamente ligada com o SINDICEL, tendo como afiliadas todas as empresas do elo fabricante pesquisadas.

ProCobre

O ProCobre é uma instituição sem fins lucrativos que promove o uso do Cobre por meio da exposição de suas características e aplicações, fatores que tornam este metal um elemento essencial para o avanço da ciência, o desenvolvimento da tecnologia e a melhoria da qualidade de vida. Foi a quarta associação estudada.

O principal trabalho da entidade é a divulgação das vantagens da utilização do Cobre em áreas como construção civil, arquitetura, *design*, indústria automobilística, informática, telecomunicações, transmissão e distribuição de energia e saúde, entre outras.

Todas as empresas do primeiro elo em estudo (fabricantes) são patrocinadores desta entidade, que visa promover o setor.

ABREME

A ABREME (Associação Brasileira dos Revendedores e Distribuidores de Materiais Elétricos) foi a quinta associação estudada. Ela é representada pelos membros do terceiro elo em estudo (varejistas). É uma entidade civil, sem fins lucrativos, que congrega empresas individuais ou coletivas que se dedicam à comercialização de materiais elétricos, seja na base de revenda ou distribuição. Tem por finalidade estudar e tratar dos problemas econômicos relacionados com a comercialização de materiais elétricos, defendendo, institucional e politicamente, os interesses de seus Associados. As cinco empresas analisadas fazem parte desta associação, porém, essa participação não é ativa. Isso se dá pelo de a entidade estar sediada em São Paulo. As empresas membro dessa Associação ligadas à Cadeia Produtiva em estudo apenas aproveitam acordos ou propostas firmadas pela entidade e fazem "número", aumentando a representatividade da entidade.

SINCOELÉTRICO

O SINCOELÉTRICO (Sindicato do Comércio Varejista de Material Elétrico e Aparelhos Eletrodomésticos), entidade representativa do terceiro elo, foi a sexta entidade estudada. Atua junto a seus associados de maneira semelhante a ABREME, com serviços de vital importância para o bom andamento do comércio de cada estabelecimento. Também, como a entidade apresentada anteriormente, as cinco empresas analisadas fazem parte deste sindicato, porém, sem participação ativa pelo fato de estarem localizadas distante da capital paulista, aproveitando-se assim apenas dos benefícios que este consegue.

ACOMAC

A sétima associação estudada, ACOMAC (Associação dos Comerciantes de Material de Construção), foi entrevistada por meio de seu diretor da regional de Presidente Prudente. A entrevista durou uma hora e cinqüenta minutos e teve como objetivo o esclarecimento de como age esta associação perante a cadeia. Esta é a associação que goza de mais participação para o elo varejista estudado.

A entidade surgiu com o objetivo inicial de reunir a classe na defesa de seus interesses e, sobretudo, unir os empresários colocando-os na mesa para discutir os problemas relacionados à área da Revenda de Materiais de Construção, permitindo, assim, que os associados pudessem se conhecer melhor, trocar informações e, juntos, prestarem um melhor serviço à comunidade.

Aos poucos, as ACOMACs foram desenvolvendo um elo de parceria muito forte entre os revendedores, representantes comerciais e fabricantes. Proporcionou condições para que os fornecedores realizassem palestras e treinamentos, transmitindo melhores conhecimentos técnicos de seus produtos e das novas tecnologias da área. Realizaram várias feiras onde os revendedores e consumidores puderam tomar conhecimento dos novos produtos que estavam sendo colocados no mercado; com tudo isso, as casas revendedoras começaram a se atualizar, tornando suas lojas mais modernas e mais atrativas ao consumidor e, principalmente, mais competitivas.

O conjunto de ACOMACs por todo o país forma a ANAMACO (Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção). Esta entidade nacional conta com uma revista mensal, com tiragem de 25 mil exemplares e com uma edição anual que premia as melhores empresas de cada setor. Na pesquisa do ano de 2004, duas empresas entre as pesquisadas por nós ganharam os prêmios principais de sua categoria: a indústria Omega ganhou como melhor empresa para grandes clientes; indústria Beta obteve o prêmio pulverização, por estar presente no maior número de estabelecimentos comerciais do país. O propósito da revista é unir

e manter informados seus associados, divulgando informações técnicas, lançamentos de produtos, seminários, parcerias conquistadas com outras associações, tais como de planos de saúde com vantagens para os associados; parcerias com bancos públicos e privados, com a concessão de crédito a taxas mais baixas a clientes, entre outros.

A associação conta ainda com uma Universidade, inaugurada em maio de 2003, e que oferece cursos superiores específicos para o setor, como o Curso Superior em Gestão para Varejo de Material de Construção, além de cursos técnicos, workshops e cursos de pós-graduação (especialização).

A principal ação desta entidade de classe atualmente é a promoção de um fórum permanente de conscientização para os clientes de materiais de construção, visando impedir a venda direta da indústria para o consumidor final, o que quebraria a cadeia em estudo. O setor tem conseguido bons resultados. Segundo o diretor da ACOMAC de Presidente Prudente, já foram vários casos flagrados pela entidade em todo o país, nos quais ocorria a venda direta. Em todos os casos, o cliente recebeu uma carta sobre o fórum permanente e o fabricante recebeu, além da carta, uma represália por parte deste sindicato. Como parte da punição, a indústria teve que pagar o equivalente a três por cento do valor da venda direta a título de recompensa, às empresas da região que comercializam o produto vendido. Entre as empresas pesquisadas, houve dois casos apenas neste ano de 2005, com o pagamento de royalties sobre o valor da compra a seis empresas da região que comercializam o produto vendido.

4.2.4.4. Análise das alianças verticais

Deve-se lembrar que Harrison et al. (2001) enfatiza que o objetivo das parcerias é de que as organizações busquem recursos que são complementares aos seus próprios. Lewis (1992) afirma que, embora tendo um mesmo objetivo, as empresas não se aliarão se não reconhecerem, em si, necessidades comuns. Afinal, sem uma necessidade mútua as empresas podem ter o mesmo objetivo, mas cada

um pode atingi-lo sozinha. O motivo para entrar em uma aliança deve estar intimamente relacionado com a estratégia empresarial. Toda aliança é estratégica, mas se não fizer parte da estratégia da empresa tem poucas chances de dar certo.

Observou-se que as empresas pesquisadas têm receio de "abrir seus dados" para o concorrente, mesmo que isso possa lhes beneficiar a médio e longo prazo. Não há cooperação "prática" entre os membros do mesmo elo da cadeia. Os membros não se unem para efetuar compras conjuntas, para entrar em concorrências ou para efetuarem vendas de volume elevado. As associações observadas são atitudes isoladas, sem preocupação internalizada pelas empresas em exercerem pressão (*lobby*) sobre interesses comuns tais como redução de alíquotas tarifárias, incentivos fiscais, ou mesmo crédito para "aquecer" o setor, conforme apresentado por Amato Neto (2000). Eles se uniram às associações como forma de "favor" ao representante da associação, como se ele fosse o maior interessado. Deve-se lembrar que Harrison *et al.* (2001) coloca que o objetivo das parcerias é de que as organizações buscam recursos que são complementares aos seus próprios.

As associações do primeiro elo (fabricantes), mesmo não sendo citadas em nenhuma das entrevistas com os diretores fabris, foram descobertos casualmente, durante uma busca pela Internet. Em conversas informais com funcionários das empresas do primeiro elo, descobriu-se que estas associações serviam, além de fazer *lobby* diante do governo, para reajustar os preços conjuntamente. Diziam que não havia parcerias e associações, mas na verdade, elas existiam com o intuito de reajuste conjunto de preços.

A única empresa que impede este reajuste coletivo é a indústria Beta. Porém, freqüentemente a empresa é ameaçada de ser fechada por problemas irregularidade fiscal e tributária. Cada vez que isto ocorre as demais empresas do setor aproveitam para reajustar os preços praticados.

Pode-se dizer que a indústria Beta atua como "âncora de preços" deste elo, mantendo seus preços de venda baixos e "segurando" o dos demais concorrentes.

As associações não foram mencionadas por nenhuma das empresas do terceiro elo entrevistadas. Não se sabe se estes diretores não as mencionaram pelo fato de apenas delegar poderes para representá-los sem realmente se preocuparem com o que estas associações estão fazendo ou se simplesmente se esqueceram que elas existem. Caso seja a segunda alternativa, levanta-se uma dúvida sobre sua real atuação, já que não são lembradas pelos diretores de sua existência, quanto mais de sua atuação.

Como sugestão para futuros estudos deixa-se a seguinte questão: por que as associações do primeiro elo são lembradas e funcionam e as do terceiro, não?

4.2.4.5. Parcerias informais

O pesquisador, por meio de observação não participativa, esteve presente em uma das reuniões da ACOMAC, no mês de março de 2005, no qual foi proposto a todos os integrantes do elo varejista, o reajuste de preços em conjunto para que se pudessem recompor as margens de *Mark Up* praticadas anteriormente pelo setor.

Alegou-se que a concorrência mútua de preços entre os associados no mercado regional está reduzindo as margens de *Mark Up* praticadas, diminuindo, assim, a margem de lucro deste elo da cadeia. Porém, diferentemente de outros setores nos quais é comum o reajuste de preços em conjunto, (como o de postos de gasolina), este "cartel" não é possível na área da construção civil, pois há competidores fortes e bem estruturados, geralmente com larga escala de negócios, que conseguem administrar e manter seus custos baixos, tendo a estratégia de oferecer seus produtos a preços mais baixos que os da concorrência. Estes não estão dispostos a ceder lugar a comerciantes de pequeno porte, pois temem perder mercado.

Foi proposta a recomposição das margens de lucro do terceiro elo (varejista), porém, rejeitada pelos associados, porque acreditam que com o aumento de preços, seus potenciais clientes passariam a comprar em outras regiões ou mesmo em Estados vizinhos.

Por se tratar de tentativas regionalizadas, caso haja aumento dos preços do produto, os compradores passariam a buscar produtos em outras regiões próximas, que não sofreram a influência do cartel deste setor. Diferente de outros cartéis, como o de postos de combustível, que contam com o auxílio de leis que proíbem a estocagem de combustíveis e devido a necessidade de consumo imediato do produto, ninguém viaja exclusivamente para abastecer o carro em outra região porque o combustível está mais barato, já que não é permitido sua estocagem.

Uma forma inovadora de parceria entre as empresas está no "empréstimo" de seus estoques. Isto pode ocorrer de duas formas diferentes. Na primeira, quando ocorre a falta de um determinado produto, a empresa, por meio de uma requisição, retira produtos em uma empresa concorrente com a promessa de devolver-lhes assim que o produto o produto for reabastecido pelo fornecedor. Informalmente, é estabelecido entre as empresas do setor, um prazo para esta "devolução" de até sete dias. Quando ultrapassa este prazo, o produto é faturado para a empresa que obteve o empréstimo. Desta forma quando um cliente procura um determinado produto e não o encontra, rapidamente o vendedor se mobiliza para adquirir este produto em uma empresa concorrente.

Na segunda forma de "empréstimo" de estoque, foi constatado que algumas empresas mantém estoques volumosos de determinados produtos e fornecem tabelas de preço especial a alguns "concorrentes" ou mesmo vendedores autônomos destes produtos. Quando realizada a venda, eles recorrem ao comerciante que mantém o estoque para retirar o produto e entregá-lo ao cliente. Os comerciantes que mantém os estoques passam a atuar como atacadistas de pequeno porte. Nesta situação, todos ganham: o comerciante que mantém estocado o produto aumenta suas vendas e, conseqüentemente, o seu poder de compra, podendo negociar quantidades maiores em melhores condições de preço e prazo; o comerciante ou vendedor autônomo, que não precisa se preocupar em investir em estoques correndo o risco de manter um alto valor de capital de giro parado, e o comprador final, que ganha mais opções e comodidade para comprar o que precisa.

Estes comerciantes, agindo de maneira associativa, estão tomando medidas estratégicas que condizem com as explicitadas pela ECT. Com base na incerteza, que demonstra o desconhecimento de elementos relacionados ao ambiente econômico, ambiente institucional e padrão comportamental dos agentes que compõe a Cadeia Produtiva em estudo; no risco, inerente ao negócio e ao setor e, principalmente, na especificidade de ativos. A especificidade de ativos pode comprometer o capital de giro de uma empresa, quando feito de maneira incorreta. Quanto mais específico for o valor investido, menor tende ser a possibilidade de utilização alternativa em outro setor. Os recursos investidos em estocagem de produtos (prédio, produtos, funcionários, máquinas, estantes), terão maiores dificuldades de serem aplicados, a curto prazo, em outro setor da empresa.

4.2.5. Questão 5 - Quais são as estratégias de negócios de cada empresa e cada elo da cadeia?

Esta, talvez, tenha sido a pergunta mais difícil de ser respondida para este trabalho. Para analisar as estratégias individuais e coletivas (verticais) das empresas em estudo, buscou-se cruzar os dados obtidos em todas as questões, somando-se também as observações não participativas feitas pelo pesquisador, como também, análise em fontes secundárias.

4.2.5.1. Estratégias de negócio de cada elo

Devido a similaridade dos preços de compra e das margens aplicadas entre as empresas, o preço oferecido ao consumidor final de fios e cabos elétricos não oscila muito entre empresas fornecedoras. O que vale é a estratégia que cada uma utiliza para atrair o consumidor, já que se trata de um produto carro-chefe para a empresa. Isto pode fazer com que a mesma tenha melhores margens em produtos diferentes, como fitas isolantes, lâmpadas especiais, reatores, entre outros. Fios e cabos elétricos para uma revendedora são como o pão francês para um

supermercado: servem para atrair o público para que venham e comprem outros produtos, que proporcionam maiores margens de lucro. Estas são estratégias de precificação adotadas por linhas de produtos do tipo "preço isca", com o objetivo de atrair clientes pelo oferecimento de um item de compra abaixo do preço com a intenção de vender mais produtos caros ou líder (LEMES JR, CHEROBIM e RIGO, 2002; BRIGHAM e HOUSTON, 1999; ASSAF NETO, 2003 e GITMAN, 2002).

O fato de não haver compras conjuntas entre empresas varejistas neste setor é dada por uma questão simples: não há descontos para compras volumosas. Precisa haver um valor relativamente alto de compra (acima de R\$ 700 mil/mês) para haver desconto significativo. Na Cadeia Produtiva da madeira ou do couro, por exemplo, diversos artesãos ou fábricas de pequeno porte se juntam para aumentar o poder de compra junto aos fornecedores. Como os produtos por eles produzidos são similares, nunca iguais, há diferenças no acabamento, no manuseio e/ou no corte, no design, entre outros que podem justificar a diferença de preços. Já em produtos acabados com baixa possibilidade de aumento no valor agregado, a compra conjunta não se justifica.

Para que uma parceria tenha sucesso é necessário um processo gradual de formação que inclua a identificação dos parceiros ideais, a aprovação de todos os envolvidos no processo, a definição de objetivos, estabelecimento de um sistema de planejamento e controle e a implementação final. A eliminação de etapas do processo de formação pode levar a problemas ou falhas que diminuem a eficácia da aliança (LORANGE e ROOS, 1996).

A seguir são analisadas as estratégias vigentes para cada elo, com base nas empresas pesquisadas.

Fabricantes:

Conforme observado durante as entrevistas, há fábricas especializadas em atender apenas outras indústrias, não repassando seus produtos para outros canais de marketing. A estratégia de ter "poucos, mas bons clientes", segundo o diretor da

indústria Alpha, garante à empresa uma carteira com clientes confiáveis e rentáveis. Esta opção é preferida quando a indústria pretende diminuir sua carteira de clientes, com contratos de longa duração, ao invés de ter uma carteira diversa, mas pulverizada. A primeira opção é a que mais se aproxima do tipo ideal da Cadeia Produtiva (COOPER e ELRAM, 1993).

Não há contratos de fidelidade de fornecimento de produtos na Cadeia Produtiva em estudo. Não há benefícios por alcançar metas pré-estipuladas ou por se tratar de empresa com fornecimento exclusivo de determinada marca.

A exceção ocorre, porém, para empresas fabricantes que compram chicotes elétricos ou fios esmaltados (fabricação de motores). Estas possuem contratos de exclusividade e de metas com benefício de desconto. Há diversas indústrias especializadas em atender apenas este mercado. Algumas delas possuem, inclusive, consumidor único devido a estes contratos.

Atacadistas

Em geral os atacadistas são empresas voltadas para vendas a consumidores finais de grande porte, como construtoras ou multinacionais instaladas no país. A venda a varejistas é feita esporadicamente. Porém, as vendas a varejistas de pequeno porte, localizados em bairros afastados do centro comercial ocorrem com freqüência, já que estes varejistas não possuem poder de compra para alcançar o valor mínimo de venda exigido pelas fábricas.

Durante as entrevistas, o diretor-proprietário do Atacadista 1, quando questionado sobre quais seriam seus maiores concorrentes, disse: "Devido a nossa forma de atuação, nossos grandes concorrentes são os fabricantes, que por ironia são nossos fornecedores". Isto se deve ao fato de que, por manterem estoques elevados, os atacadistas conseguem manter o preço antigo após a alta de preços da indústria ser repassada aos demais distribuidores. Como mantém estoque "antigo", praticam preços "antigos" (aqueles anteriores a alta de preços) e conseguem vender até mais barato que a indústria.

Após o término do estoque, os atacadistas voltam a ter preços mais altos que a indústria. Este elo da cadeia sempre foi muito dependente da inflação para sobreviver, já que depende do aumento de preços da fábrica para ter preços mais competitivos que seu fornecedor.

No início do Plano Real, quando houve uma drástica redução da inflação (VEJA, 2004), vários atacadistas fecharam as portas, por terem se tornado pouco competitivos. Hoje, após reverem suas estratégias, mudaram o nicho de atuação, passando a fornecer a clientes de grande porte, como indústrias, multinacionais, construtoras e instaladoras, além de pequenos varejistas.

Pôde-se confirmar por este estudo que fabricantes, atacadistas e varejistas ainda disputam os mesmos clientes: as instaladoras, construtoras e multinacionais, responsáveis por metade do valor comercializado pela Cadeia Produtiva em estudo (SINDICEL, 2004; ABC, 2004).

Varejistas

Os varejistas de médio e grande porte compram de atacadistas somente em situações especiais, como quando ocorre aumento de preços passado pelo fabricante. Para impedir o "efeito cascata", que consiste na majoração de preços ao longo da cadeia, buscam preços competitivos de um fornecedor de outro elo.

4.2.5.2. Maximizando as estratégias do elo

Após análise das entrevistas e dos dados secundários obtidos, foram elaborados a seguir algumas das formas encontradas para maximizar o potencial estratégico das empresas em cada um dos elos estudados por meio dos canais de distribuição, conforme apresentado no Quadro 1.

Fabricante:

Conforme observado, o canal mais rentável para a indústria fornecer ao consumidor final, seja ele outra indústria ou uma obra de grande porte, são os canais 1 e 3. Eis algumas das dificuldades encontradas em cada canal:

Canal 1 - vender diretamente para outra indústria pode provocar problemas caso a indústria atue somente neste canal e depois queira voltar ao mercado aberto, já que pode encontrar dificuldades em reconquistar o espaço abandonado, passando a ter gastos expressivos com publicidade;

Canal 3 – a venda direta da indústria para obras de grande porte está sofrendo uma campanha maciça para que caia em desuso (ANAMACO, 2004).

Atacadista:

O modelo de canal 4 é o que possui a maior margem de *Mark Up* aplicada para este elo, porém, é o mais incerto. Este canal representa as vendas para obras de grande porte, construtoras ou empresas multinacionais. Caso as obras acabem ou diminuam, este elo é afetado diretamente.

O modelo de canal 6, apesar de possuir margens de *Mark Up* menores, é o mais constante.

Varejista:

O modelo de canal 2 e 6 são os mais regulares. O canal 2 se aplica aos varejistas de médio e grande porte enquanto o canal 6, aos de pequeno porte. Isto pode ser modificado, assim como foi na época de inflação. As vendas, em geral, são de baixo valor financeiro.

O modelo 5, apesar de possuir baixo *Mark Up* , é o mais rentável, já que as vendas são de valores expressivos.

4.2.5.3. Estratégias de negócios

Houve unanimidade entre as empresas entrevistadas em dizer que todas pretendem ampliar sua área de negócios atual, com novos produtos e mercados. Apesar de investirem ainda mais na empresa, os proprietários pesquisados também disseram que procuram diversificar seus investimentos, comprando terrenos, apartamentos, gado ou fazendas. A diversificação na aplicação de receitas é recomendada também por Lemes Jr (2004). Segundo os diretores pesquisados, isto se deve a três razões principais: diversificar os investimentos, com o objetivo de diluir riscos; vontade de realizar algum "sonho de infância", como criar gado em fazenda, e a terceira é preocupar-se com o futuro procurando garantir a renda para quando se aposentarem (terrenos e apartamentos para alugar).

4.2.5.4. Estratégias individuais

Por meio de análise das entrevistas e de observações não participativas, puderam ser listadas as principais estratégias de negócio de cada empresa estudada. A empresa foco já teve sua estratégia analisada, por meio da Pergunta 1. As demais empresas terão suas estratégias detalhadas a seguir, iniciando-se pelas do primeiro elo (fabricantes).

Indústria Omega

A indústria Omega, líder mundial em fios e cabos elétricos, atua há mais de trinta anos no Brasil e é, notadamente, a empresa que mais se destaca quando o assunto é qualidade. Possui inúmeros prêmios de qualidade reconhecida de seus produtos, destacando-se também pela quantidade comercializada. É a marca mais utilizada para obras e clientes de grande porte (ANAMACO, 2004).

Nova fábrica

A empresa fornece cabos umbilicais, utilizados em plataformas petrolíferas e em poços de petróleo de grande profundidade. Com contratos de fornecimento para uma empresa de prospecção de petróleo em águas profundas, a indústria analisada buscou se antever a futuros pedidos e está abrindo uma nova fábrica, com planta de 19.000 m², em Vila Velha (ES), próximo ao seu cliente.

Dos 19.000 m², cerca de 10.000 m² estão sendo construídos mar adentro, para facilitar o transporte do cabo para navios, que farão a sua entrega ao cliente final. O transporte entre a fábrica em Santo André e Santos (SP), no litoral, feito por rodovias, e entre Santos (SP) e Vila Velha (ES), feito por cabotagem, elevava extremamente o valor final do produto. O custo do transporte transoceânico, porto a porto, é mais barato que o gasto com rodovias de altos pedágios, e que o custo por tonelada do transporte rodoviário quando comparado ao marítimo.

Por se tratar um cabo especial, submetido a pressões extremas, ele deve apresentar o mínimo de emendas. Devido a limitação de escoamento por terra, de 42 toneladas por caminhão, o cabo fica limitado a 2.000 metros por bobina. Leva-se uma semana apenas para retirar o cabo de dentro da indústria. Com a nova fábrica que está sendo construída, será possível ter o último processo de fabricação dentro do navio, (no qual o cabo será enrolado e colocado em bobinas). A proximidade com o cliente final barateará o custo do frete, tornando a empresa mais competitiva que outras indústrias, localizadas na Europa e Ásia.

Venda da Divisão de fios e cabos elétricos

A divisão de fios e cabos elétricos da indústria Omega está sendo vendida. O valor da transação da divisão mundial ultrapassa os € 2,8 bilhões e deverá ser concluída entre julho e agosto de 2005. A empresa compradora poderá utilizar o nome Omega em seus produtos por mais dois anos, devendo então substituí-lo. Caso não o faça, poderá prorrogar por mais dois anos a utilização do nome, pagando *royalties* de € 2 milhões anuais.

Segundo gerentes e diretores, a indústria Omega continuará sendo gerida da mesma forma, buscando inovações tecnológicas que a mantenham líder de vendas e em qualidade de produtos.

Indústria Alpha

A indústria Alpha fornece apenas para outras indústrias (consumidor final) e está localizada a mais de 400 Km de seus clientes. Sua principal preocupação é a qualidade. Possui contratos de metas com seus clientes, com benefícios de descontos. Possui a maior margem de *Mark Up* entre as empresas entrevistadas: entre 71 e 80 %. Realiza todas suas vendas pela Internet, utilizando o telefone apenas para esclarecimento de dúvidas.

A empresa procura trabalhar com poucos fornecedores, em um clima de parceria, levando em consideração preço, qualidade e rapidez no atendimento. Para a escolha de fornecedores, a empresa procura aqueles que oferecem o melhor produto.

A empresa realiza reuniões periódicas entre os diversos membros da cadeia para discutir as estratégias que são adotadas para se oferecer o menor preço ao final da cadeia.

São estabelecidas margens de lucro para cada elo (membro) da cadeia e qual a sua participação na estratégia global para que o objetivo seja alcançado.

As parcerias ocorrem no lançamento ou promoção de algum produto, com todos os membros da cadeia investindo algum tipo de recurso (financeiro ou pessoal) para o atingir a meta. Não há sobrecarga de funções sobre apenas um único elo da cadeia.

A empresa pretende aumentar a quantidade de produtos oferecidos, mas manter os atuais mercados. É a empresa entrevistada que mais se aproxima do modelo ideal de Cadeia Produtiva (*Supply Chain*).

Indústria Beta

Há mais de trinta anos no mercado, adota estratégia de competir pelo preço mais baixo, seguindo a matriz de Porter (1989) de diferenciação por Custos ou Qualidade. Consegue comercializar seus produtos com preço, em média, 25% abaixo dos praticados pela indústria Omega, "puxando" para baixo os preços de todos os demais concorrentes.

Por utilizar-se, freqüentemente, de artifícios ilegais para angariar fundos monetários, seus fornecedores e clientes estão sempre duvidando se ela honrará ou não seus compromissos. É a pior empresa para se negociar, segundo os sete pesquisados do segundo e terceiro elos. A política do "se quiser comprar, o produto e preço são estes, caso contrário, esqueça", têm levado estas sete empresas a buscarem produtos concorrentes, diminuindo o poder deste fabricante, conforme orientado por Cox, (2001), que demonstra que a diminuição no número de clientes enfraquece o fornecedor.

Ela é a mais consumida entre clientes residenciais e de obras de pequeno porte (ANAMACO, 2004). A maior parte de seus produtos (50%) são oferecidos a mais de 400 Km de sua fábrica.

Indústria Gama

A indústria Gama tem como cliente indústrias (consumidor final) localizadas a menos de 50 Km de distância, consumindo 98% de suas vendas. Atua com contratos de exclusividade e de metas, com benefício de descontos entre seus clientes.

Fabricam fios e cabos elétricos especiais para a indústria, principalmente em pequenas quantidades, mediante amostra, desenho, especificações, entre outros. São poucas as empresas que atuam no mercado nacional exclusivamente neste ramo (SINDICEL, 2004).

Indústria Delta

A indústria Delta tem margem de *Mark Up* entre 15 e 20%, considerada satisfatória na cadeia. Seus clientes estão divididos conforme a Tabela 9 – Destino das Vendas da Indústria Delta:

TABELA 9 – DESTINO DAS VENDAS DA INDÚSTRIA DELTA

Atacadistas	Varejistas	Consumidor Final	Total
60	60 20		100 %

FONTE: dados de pesquisa

Ela possui contratos de fidelidade, com o benefício de ter prioridade nos pedidos para os clientes que os cumpram. Seus principais clientes são revendedores de materiais elétricos; chicoteiras, que fornecem para montadoras de veículos; concessionárias de energia elétrica; construtoras e engenharias, além de consumidores finais, desde que respeitado o pedido mínimo para compra.

Atacadista 1

A empresa está há dezesseis anos no mercado atacadista de materiais elétricos, atuando basicamente junto a grandes empresas industriais, engenharias e instaladoras/montadoras. Não possui loja varejista, apenas dois depósitos fechados, nos quais mantém seu estoque. Em sua lista de clientes estão as maiores multinacionais instaladas no país.

Além de comercializar presta serviços em Consultoria técnica na área elétrica, de instalação elétrica e de montagem de painéis.

Atua com política de estoque de atender de imediato o cliente, trabalhando com grande variedade e quantidade de estoque a pronta entrega.

Sua margem média de *Mark Up* para fios e cabos elétricos está situada entre 31 e 35%. As compras de fios e cabos elétricos são feitas individualmente, sem que haja contratos de fidelidade com fornecedores. Possui quatro fornecedores de fios e cabos, sendo todos considerados de "primeira linha", conforme apêndice.

Atacadista 2

Atua há dez anos no setor atacadista de materiais elétricos, atuando com pouca variedade de produtos, mas de alta rotatividade. *O Mark Up* para esta empresa está situada entre 16 e 25%, variando de acordo com o produto.

Realiza compras individualmente, sem contrato de fidelidade ou de benefício por metas, com quatro fornecedores, sendo consideradas marcas de qualidade boa ou regular, ou seja, esta empresa varejista compete apenas com o fator preço. Seus clientes estão pulverizados em diversas cidades, sendo pequenas lojas de material elétrico.

Varejista 1

Há mais de quinze anos no mercado, atua na montagem de painéis e comercialização de materiais elétricos para empresas situadas em um raio de até 50 Km. Sua estratégia de vendas encontra-se equilibrada: metade dos produtos são de qualidade reconhecida e a outra metade, está em produtos de qualidade boa (segunda linha). O Mark Up adotado se encontra entre 26 e 30%. Seus principais clientes são empresas de médio porte, como construtoras e indústrias.

Varejista 2

Atua há 33 anos no mercado regional, comercializando, em um raio de até 150 Km, produtos elétricos, hidráulicos e para construção em geral, sendo este último o carro chefe da organização. A margem de *Mark Up* para fios e cabos

elétricos fica entre 61 e 65%, atuando no segmento de produtos de "primeira linha" (40%) e segunda linha (60%). As vendas são realizadas, quase que na totalidade, por meio de balcão para clientes residenciais.

Varejista 3

Há quinze anos no mercado, possui como política de estoque atender sob encomenda clientes de residências, de balcão, apenas no mercado regional, em um raio de até 50 Km, com duas marcas de produto, considerados de segunda e terceira qualidade. *O Mark Up* praticada é de 31 a 35%, sendo a principal estratégia o preço baixo.

Varejista 4

Atua há quinze anos no setor varejista de materiais elétricos, atuando com variedade de produtos de alta rotatividade. *O Mark Up* para esta empresa está situado entre 31 e 45%, de acordo com o produto.

Realiza compras individualmente, sem contrato de fidelidade ou de benefício por metas, com quatro fornecedores, sendo consideradas marcas de qualidade boa ou regular, ou seja, compete apenas com o fator preço. As vendas são efetuadas para clientes residenciais de balcão.

4.2.5.5. Estratégias genéricas de negócios para a Cadeia Produtiva em estudo

Com base na matriz de Porter (1989), uma empresa pode se diferenciar pelo preço ou pela qualidade. Pôde-se observar esta matriz na cadeia em estudo. Entre as duas marcas de maior atuação na cadeia, presentes em quase todas lojas de construção civil, a Indústria Beta tem foco exclusivamente em preço baixo, enquanto a Indústria Omega tem sua estratégia voltada à qualidade, possuindo o preço mais

elevado do mercado, de 25 a 30% mais caro que os praticados pela Indústria Beta (Pesquisa ANAMACO, 2004, SINDICEL, 2004).

A indústria Beta atua como uma "âncora" para esta Cadeia Produtiva. Ela possui a política de manter os preços mais baixos do mercado, fazendo que seus concorrentes reduzam preços para que a diferença não fique muito expressiva.

A indústria Beta tem como foco de suas estratégias o interior de São Paulo, conseguindo uma das maiores participações no varejo de material de construção. Nesta região, cerca de 62% dos lojistas comercializam a marca, contra 20% de fatia da indústria Omega (Pesquisa ANAMACO, 2004, SINDICEL, 2004).

Isto pode ser comprovado com fornecedores destas construtoras de grande porte. Um dos pesquisados, uma empresa especializada em fornecer apenas para multinacionais e para construtoras de grande porte, comercializa apenas cabos (e não mais fios) de marcas consideradas "de primeira linha".

Foi observado que, de maneira geral, a margem aplicada é maior quando o produto possui baixo giro de estoque e menor quando o produto possui alto giro. A empresa "elege" alguns produtos que são seus "carros-chefe", sendo que estes possuem uma margem de lucro ainda menor.

4.2.5.6. Problemas com a concorrência

Há um grupo de elementos teóricos que se relacionam direta e indiretamente com os Custos de Transação elementos de natureza teórica que, segundo a ECT, causam Custos de Transação, que compõem parte do esquema analítico, e sinalizam elementos de natureza diversa para explicar o fenômeno. Entre eles devem-se lembrar os elementos de natureza conductista ou comportamental: racionalidade e oportunismo,

Como em outros setores da economia, a Cadeia Produtiva em estudo sofre problemas relacionados a má índole dos diretores das empresas entrevistadas, ou seja, há problemas de honestidade e em competir de igual para igual com os

concorrentes. A ECT aborda a questão com o tópico "oportunismo" para debater este tipo de problema. Vale ressaltar as idéias já analisadas neste trabalho referentes a este tipo de comportamento.

Oportunismo

A idéia central relacionada ao oportunismo relaciona-se ao padrão de orientação que o indivíduo estabelece para a busca do seu próprio interesse e que termina por se refletir no padrão de relacionamento entre os agentes econômicos. Williamson (1985) sustenta que o oportunismo é a busca pelo interesse próprio com dolo. Isto inclui algumas formas mais flagrantes tais como a mentira, o roubo e o engano, mas não se limita a elas. O oportunismo compreende também algumas formas sutis de engano. Incluem-se, neste caso, as formas ativas e passivas e os tipos *ex ante* e *ex post*.

As formas de oportunismo encontradas na Cadeia Produtiva em estudo também demonstraram que algumas organizações, valiam-se da estrutura deficiente dos órgãos de fiscalização tributária no país, do Código Tributário falho, que possui brechas que permitem o não pagamento de certos tributos, além do longo prazo de julgamento para condenação de acusados por fraude tributária, o que acaba beneficiando infratores que burlam leis e deixam de recolher os impostos devidos. Devido a alta carga tributária brasileira, - acima de 35% do Produto Interno Bruto - PIB (FOLHA, 2005) -, a competição entre empresas do ramo deixa de ser igualitária e favorece o não-recolhedor de tributos.

Buscou-se analisar, com base na ECT, alguns problemas enfrentados na Cadeia Produtiva em estudo relacionados a concorrência.

Concorrência Oportunista

Um problema enfrentado pela Cadeia Produtiva em estudo é o da concorrência oportunista. Muitas empresas fornecedoras entram em concorrências,

públicas ou privadas, cotando fios ou cabos de qualidade superior e entregando outro de menor qualidade. A diferença financeira entre um fio de primeira e segunda categoria é de aproximadamente 35%. Isto se deve aos acordos entre vendedores e compradores, que geralmente recebem "comissão" para fazer "vista grossa" ao caso.

Outras vezes, para burlar o comprador, simplesmente é colocada uma quantidade inferior àquela cotada. Como o produto é entregue em grandes quantidades, acondicionados em bobinas, fica difícil a verificação. Algumas empresas de ponta, como a Indústria Omega, passaram a estampar a metragem em seus cabos, metro a metro, facilitando a conferência do produto.

Falta de Tributação Igualitária

A seguir, encontram-se os principais quesitos da falta de competitividade das empresas paulistas que honram seus compromissos com o Fisco.

Divisa de Estado

Um problema que dificulta a concorrência leal na cadeia em estudo se refere à tributação. Presidente Prudente (SP) está localizada a 80 Km de Mato Grosso do Sul e 70 Km do Paraná. A alíquota de ICMS nestes três Estados é contrastante: 18%, 12% e 7%, respectivamente. Algumas empresas têm se utilizado desta diferença na tributação Estadual para transferirem sua sede para estes outros Estados, próximos à fronteira paulista, somente para gozar de privilégios fiscais estaduais. Assim, elas passam a utilizar a "sede-fachada" para a compra de produtos pelo Estado de menor tributação, porém, a mercadoria continua a ser entregue normalmente dentro do Estado de São Paulo (ACOMAC, 2004).

Sonegação de Tributos

O maior problema enfrentado pela empresa focal em seu ambiente refere-se aos impostos. Com poucas exceções, as empresas do ramo não costumam emitir Notas Fiscais, ou quando o fazem, as mesmas são "frias", ou seja, não recolhem os devidos impostos. Este fato faz com que estas empresas possam ter preços mais competitivos, já que somados, os impostos correspondem, em média, a 35 % do valor de faturamento (FOLHA, 2005), valor extremamente significativo em qualquer setor. A Receita Federal no município ignora o caso, dizendo que se preocupam em fiscalizar apenas empresas de grande porte (O IMPARCIAL, 2005). Ainda, segundo o fisco estadual, as empresas de grande porte podem enviar seus lucros para outras regiões enquanto que as pequenas movimentam o comércio local, gerando novos empregos.

Porém, mais grave que sofrer tributação diferenciada é não recolhê-la. A maioria das empresas na área da construção civil não recolhe devidamente seus tributos, deixando de emitir o Cupom Fiscal, que fiscaliza o faturamento da empresa, penalizando os que o fazem.

5. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Esta pesquisa foi direcionada ao entendimento dos relacionamentos interorganizacionais estratégicos mantidos pelas organizações em estudo com outras de sua mesma Cadeia Produtiva de fios e cabos elétricos de Cobre. Levou-se em consideração os estudos sobre Cadeia Produtiva e Teoria dos Custos de Transação, verificando se os mesmos obedecem a Teoria da Cadeia Produtiva. A análise dos dados possibilitou responder ao objetivo geral e aos específicos da pesquisa.

Conforme observado nas justificativas teóricas e práticas, este trabalho atendeu aos motivos norteadores que idealizaram esta pesquisa. O volume de informações obtidas, tanto por meio de levantamento bibliográfico, quanto por meio de dados obtidos em pesquisa, resultou em contribuição teórica para o melhor entendimento das relações entre as empresas na Cadeia Produtiva de fios e cabos elétricos de Cobre do oeste do Estado de São Paulo, bem como elas afetam as estratégias do elo varejista.

Os dados facilitam, também, para uma maior compreensão sobre as estratégias e parcerias adotadas por cada um dos integrantes das Cadeias Produtivas pesquisadas.

Este trabalho oferece ainda às organizações participantes, uma visão de suas atitudes, propondo medidas que possam ser tomadas para o melhor aproveitamento das áreas pouco exploradas, aconselhando às organizações investirem nas áreas mais promissoras e de maior rentabilidade, identificando as formas mais eficientes de se obterem ganhos no setor pesquisado.

De forma resumida e conclusiva, podem ser listados a seguir as conclusões obtidas por meio das respostas aos objetivos específicos ao trabalho.

5.1. QUESTÃO 1 - COMO SE CARACTERIZA, A PARTIR DA EMPRESA FOCAL, A CADEIA PRODUTIVA DE FIOS E CABOS ELÉTRICOS DE COBRE NO OESTE DO ESTADO DE SÃO PAULO?

Caracteriza-se pela identificação de três fluxos entre os agentes: o fluxo de produtos, o fluxo de recursos e o fluxo de informações (MOREHOUSE e BOWERSOX, 1995). O primeiro fluxo ocorre no sentido dos fornecedores de insumos para o consumidor final, com os produtos de um elo sendo a matéria-prima do elo seguinte.

O segundo fluxo, de recursos, refere-se a pagamentos de clientes a fornecedores, ocorrendo no sentido inverso do fluxo de produtos. O terceiro e último fluxo, de informações, ocorre em ambos sentidos, para que os membros possam transferir informações de pedidos, já o fluxo de fornecedores a clientes refere-se a informações de produtos e disponibilidades.

Uma segunda forma de caracterizar a Cadeia Produtiva em estudo refere-se aos estágios de produção. Seguindo o modelo de Mintzberg (1996), a classificação das empresas pode ser fluxo acima, médio e fluxo abaixo Para as empresas pesquisadas, tem-se que os fabricantes encontram-se no fluxo médio, ou seja, são empresas que necessitam unir as várias entradas de insumos/produtos (*inputs*) para realizar um único processo produtivo (fabricação, linha de produção), e a partir daí, distribuem seus produtos a uma série de usuários. Os atacadistas e varejistas pesquisados encontram-se no fluxo abaixo, ou seja, são empresas que se preocupam em vender, distribuir ou prestar serviços com produtos de diversas empresas diferentes para o consumidor final.

Após a delimitação da população e amostragem pela técnica snowballing (bola de neve), no qual obtiveram-se cinco fabricantes, dois atacadistas e cinco varejistas que aceitaram participar da pesquisa.

A região pesquisa é a do Oeste Paulista, abrangendo 56 municípios, com população aproximada de 850 mil pessoas, e tendo como principal pólo socioeconômico a cidade de Presidente Prudente, com 200 mil habitantes, sede da empresa foco. A cidade é a capital da 10ª região administrativa do Estado de São Paulo, também conhecida como Alta Sorocabana. Possuindo grande influencia nas regiões da Alta Paulista, Pontal do Paranapanema, Norte do Paraná e Sul do Mato Grosso do Sul. Sua situação geográfica lhe confere o título de Capital Paulista do Mercosul (UNESP, 2002).

5.2. QUESTÃO 2 - QUAIS SÃO AS EMPRESAS MAIS ATUANTES NA CADEIA?

Para se conhecer as empresas mais atuantes, solicitou-se, durante as entrevistas, que os entrevistados listassem em ordem de importância, seus cinco principais concorrentes, fornecedores, atacadistas e fabricantes (quando fosse o caso). Forneceu-se uma lista com as principais marcas de fios e cabos elétricos (SINDICEL, 2004). Com base nos dados obtidos, buscou-se analisar quais eram as principais empresas citadas por todos os respondentes. Adotou-se como critério a ordem de importância listada, juntamente com a quantidade de vezes que cada organização fora citada.

Das doze empresas entrevistadas, 10 citaram a indústria Omega como mais atuante, 8 citaram a indústria Beta e 7 a indústria Teta.

Os dados obtidos vieram reforçar a pesquisa apresentada pela Anamaco (2004). No setor pulverização, no qual busca-se a empresa presente no maior número de estabelecimentos, a Indústria Beta ficou em primeiro lugar, com a indústria Teta em segundo. Já no setor clientes de grande porte, a Indústria Omega aparece como a maior empresa do país (ANAMACO, 2004).

Os dados obtidos nesta dissertação foram corroborados pela pesquisa nacional do setor (ANAMACO, 2004).

5.3. QUESTÃO 3 - QUAL A PARTICIPAÇÃO DE CUSTOS E RESULTADOS DE CADA ELO DE NEGÓCIOS DA CADEIA NO PREÇO FINAL DO PRODUTO?

Buscou-se abordar neste estudo o quanto representa do preço final cada elo da Cadeia Produtiva. Para isso, foram solicitadas as margens médias de *Mark Up* (diferença entre o preço da compra ou do produto acabado e o preço da venda) que as organizações adotam para este setor específico (fios e cabos elétricos).

Com base nas respostas obtidas, por meio das questões especificadas na metodologia, pôde-se analisar qual o *Mark Up* médio por canal de distribuição, com o intuito de auxiliar na determinação das estratégias individuais de cada elo estudado.

Vale lembrar que se trata do *Mark Up* médio obtido, e não o individual. As margens para o *Mark Up* variam conforme o elo negociado (atacadistas, varejistas ou consumidor final) e para qual cliente é comercializado.

Segundo Assaf Neto (2003) e Gitman (2002), quanto maior a participação do produto no faturamento global da organização, menor será *o Mark Up* aplicado. Isto torna o produto em carro-chefe de vendas, ou seja, possui baix*o Mark Up* e alta rotatividade (BRIGHAM, GAPENSKI e ERHARDT, 2001).

Os resultados obtidos com base nas respostas dos entrevistados são de que aqueles produtos que possuem baixo giro de estoque (cabos especiais ou de bitolas elevadas) têm margem de *Mark Up* é mais elevada que as demais. Isto vem corroborar Brigham, Gapenski e Erhardt (2001), citados acima.

Conforme análise dos dados obtidos, tem-se que a margem aplicada pelos entrevistados do elo varejista ficou entre 31 e 35%. Este índice foi obtido entre os pesquisados deste elo, com exceção de uma empresa, que comercializa também materiais de construção. Vale lembrar que a margem aplicada a cabos especiais (aqueles com baixo giro de estoque) é diferente dos demais, podendo chegar a 45%.

Buscou-se analisar a margem aplicada à empresa de materiais de construção, descobrindo-se que a mesma aplica *Mark Up* entre 61 e 65%. Mais uma vez, corroborou-se a tese de Brigham, Gapenski e Erhardt (2001), provando que os produtos carro-chefe de uma empresa possuem margens de *Mark Up* menores que os demais. No caso, os produtos carro-chefe de lojas de material de construção são o cimento, a cal, a areia, entre outros.

Tabelas de preços praticados pelos três elos da cadeia em estudo foram obtidas durante a pesquisa. Obteve-se, também, uma tabela com fabricante que mostra a margem de lucro por produto comercializado. De forma a sintetizá-la, agrupou-se os produtos por categoria, obtendo-se a margem média de lucro, como demonstrado a seguir. Vale ressaltar que, individualmente, a margem de lucro por produto varia entre 1 e 20%. A tabela informa quais são os produtos com maior giro de estoque (menor margem média de lucro) e os mais vantajosos a serem comercializados (maior margem média de lucro).

Puderam-se distinguir seis tipos distintos de canais de distribuição, com base nas entrevistas e em observação *in loco*. Esta divisão deve-se ao fato das empresas oferecerem diferentes preços e serviços agregados, conforme o canal de distribuição. Em geral, quanto maior *o Mark Up*, maior o número de serviços agregados que a empresa oferece.

De forma conclusiva, a Tabela 10 responde ao objetivo específico de demonstrar os custos de cada elo no preço oferecido ao consumidor final. Identificaram-se as margens de *Mark Up* de cada um dos elos e o quanto representam do valor final do produto.

Para o canal de distribuição 6, que utiliza todos os elos da Cadeia Produtiva, tem-se que do preço estabelecido ao consumidor final, 20% representam os custos do fabricante, 24% os do atacadista e o restante, 56%, representam o último elo, o varejista. Os demais canais de distribuição podem ser verificados na Tabela 10 abaixo.

TABELA 10 - PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DE CADA ELO DE NEGÓCIOS DA CADEIA PRODUTIVA NO PREÇO AO CONSUMIDOR FINAL

Tipo de Canal de Distribuição	Fábrica	Atacado	Varejo
Canal 1	100%	-	-
Canal 2	37%	-	63%
Canal 3	100%	-	-
Canal 4	40%	60%	-
Canal 5	40%	-	60%
Canal 6	20%	24%	56%

FONTE: dados de pesquisa

5.4. QUESTÃO 4 – QUAIS SÃO OS TIPOS DE PARCERIAS EXISTENTES NA CADEIA EM ESTUDO?

Foram utilizadas questões inerentes a relacionamento para determinar os tipos de parcerias existentes. Constatou-se que as parcerias ocorrem de maneira horizontal (ao longo da cadeia) e vertical (dentro de uma mesma cadeia).

Um problema enfrentado pelas parcerias horizontais se deve a falta de cooperação entre os membros da Cadeia Produtiva em estudo. Estes disseram que nunca houve reuniões conjuntas entre os elos para o lançamento de produtos, estratégias conjuntas de preço ou de mercado.

A pesquisa, o desenvolvimento, o lançamento e o marketing de novos produtos são financiados único e exclusivamente pelo primeiro elo da cadeia, com os demais elos preocupando-se apenas em que tipo de incentivo (financeiro) receberão para priorizar as vendas do novo produto em relação a produtos tradicionais.

Os preços são reajustados pelo primeiro elo e repassados aos demais elos sem a preocupação em saber se o mercado suportará o reajuste, fazendo com que os demais elos tenham que achatar suas margens de lucro.

Não existe política clara de incentivos pelo tempo de relacionamento entre varejistas e seus fornecedores, o que acaba levando uma infidelidade à marca comercializada. Entre as empresas varejistas e atacadistas pesquisadas, todas trabalhavam com uma gama de três a cinco marcas/fornecedores distintos e disseram que não hesitariam em trocá-los caso surja uma marca/fornecedor que ofereça o binômio preço/qualidade mais atrativos.

As parcerias verticais, também conhecidas como associações de classe, são constituídas por membros de um único elo. Essas entidades visam à união em função de interesses próprios, com o intuito de mobilizar número suficiente de membros para fazer lobby frente aos demais setores da Economia e principalmente frente ao Governo

Nesse estudo, foram estudadas as associações de classe do primeiro e terceiros elos, não tendo sido encontradas associações do segundo elo. As parceiras mais significativas são do Sindicel e ABC do primeiro elo e Acomac (Anamaco) do terceiro elo.

Constatou-se que as empresas analisadas têm receio em divulgar seus dados, mesmo que em associações que visam o fortalecimento da classe. As empresas procuram atuar de maneira isolada sem realizar compras ou vendas em conjunto, para conseguir melhor negociação com fornecedores ou clientes. De maneira informal ocorrem transações de fortalecimento mútuo no qual produtos em falta em uma organização são emprestados de suas concorrentes.

Um fator que impossibilita a formação de parcerias entre organizações do mesmo elo, como para compras conjuntas por exemplo, refere-se aos descontos obtidos. Os descontos são inexistentes ou irrisórios para compras no valor de até R\$ 700.000,00/mês. Como o valor de compras é muito elevado, a associação para compras conjuntas deveria reunir mais de dez organizações varejistas para

realizarem mensalmente as compras. Segundo os entrevistados, esta união é arriscada e tornariam os concorrentes "amigos". Diante do atual cenário de desconfiança e rivalidade entre eles, associações e parcerias para compras conjuntas, atualmente, são praticamente impossíveis de ocorrer. O produto não sofre aumento no valor agregado para diferenciar os concorrentes, ao contrário do que ocorre com os artesãos, que compram couro conjuntamente, mas o transformam em objetos diferentes uns dos outros, aumentando o valor agregado e personalizando o produto.

5.5. QUESTÃO 5 – QUAIS SÃO AS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS DE CADA EMPRESA E CADA ELO DA CADEIA

As estratégias de cada organização entrevistadas estão ligadas diretamente ao Quadro 4, que mostra os canais de distribuição

De forma conclusiva, podem-se resumir as estratégias de cada elo estudado, bem como as de cada organização pesquisada, sejam visualizadas por meio de tabelas, apresentadas a seguir:

QUADRO 4 – ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE CADA ELO DA CADEIA PRODUTIVA EM ESTUDO

	Estratégia Genérica				
Fabricante	Especializar-se em atender a um dos quatro elos da Cadeia Produtiva (consumidores finais, indústrias, atacadistas e varejistas), ou a um <i>mix</i> entre eles, dependendo do tamanho do fabricante				
Atacadista	Atender a um nicho específico dos dois canais de marketing (multinacionais ou pequenos varejistas)				
Varejista	Especializar-se no atendimento de um dos dois nichos específicos: multinacionais ou consumidores finais				

FONTE: dados de pesquisa

Os fabricantes pesquisados possuem estratégias distintas, conforme Tabela 11. Enquanto a indústria Alpha e Gama visam atender apenas outras indústrias, a industria Beta busca como nicho de mercado os elos atacadistas e varejistas, enquanto a indústria Delta visa, além destes elos intermediários, o consumidor final, concorrendo com seus próprios clientes (atacadistas e varejistas). A indústria Omega, devido ao seu porte, consegue atuar em todos nichos de mercado, sendo extremamente competitiva em cada um deles.

TABELA 11 – ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES DO ELO FABRICANTE

Fabricante	Estratégias de Mercado	Clientes	Margem de <i>Mark Up</i>	
Omega	Qualidade	Outras indústrias; atacadistas, varejistas; multinacionais	10 a 15%	
Alpha	Qualidade	Outras indústrias	71 a 80%	
Beta	Preço	Atacado, varejo	10 a 15%	
Gama	Qualidade	Outras indústrias	10 a 15%	
Delta	Preço	Atacadistas, varejistas, consumidor final	16 a 20%	

FONTE: dados de pesquisa

Entre os atacadistas pesquisados, verificaram-se estratégias distintas, como verificado na Tabela 12, assim como no elo fabricante. O Atacadista 1 tem como mercado alvo multinacionais, que estão expandindo seu parque industrial; plataformas petrolíferas; empresas de engenharia, responsáveis pela montagem de painéis, entre outras empresas de grande porte, que tem o foco em qualidade de produtos. O Atacadista 2 compete exclusivamente na estratégia preço. Busca atender pequenos varejistas que não possuem volume de compras suficiente para comprar de fabricantes diretamente.

TABELA 12 – ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES DO ELO ATACADISTA

Atacadista	Estratégias de Mercado	Clientes	Margem de <i>Mark Up</i>
Atacadista 1		Grandes instaladoras, montadoras de painéis, multinacionais	16 a 20%
Atacadista 2	Preço	Pequenos varejistas	16 a 25%

FONTE: dados de pesquisa

O elo varejista, diferentemente dos demais elos, possui um campo de atuação mais limitado, porém, com margens de *Mark Up* muito superiores aos demais elos. Os Varejistas 2, 3 e 4, apesar de possuírem aparentemente o mesmo mercado alvo (consumidores finais) buscam nichos específicos neste segmento, atuando com estratégias de variedade, preço e um *mix* entre elas. Como concorrentes diretos, tanto em margem de *Mark Up*, estratégia de mercado e nicho de atuação, têm-se as empresa Foco e a empresa Varejista 1.

TABELA 13 – ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES DO ELO VAREJISTA

Varejista	Estratégias de Mercado	Clientes Margem de <i>Mark</i>	
Varejista 1	Preço e qualidade (dois segmentos)	Grandes instaladoras, montadoras de painéis, multinacionais, consumidores finais	26 a 30%
Varejista 2	Variedade	Consumidores finais	61 a 65%
Varejista 3	Preço	Consumidores finais	31 a 35%
Varejista 4	Preço e variedade	Consumidores finais	31 a 45%
Empresa Foco	Preço e qualidade	Grandes instaladoras, montadoras de painéis, multinacionais e consumidores finais	25 a 35%

FONTE: dados de pesquisa

5.6. COMPARAÇÕES COM OUTROS ESTUDOS

Levando-se em consideração a revisão bibliográfica apresentada e em especial os trabalhos de Cooper, Lambert e Pagh (1997) e Cooper e Elram (1993), foi possível estabelecer parâmetros para determinar em que pontos a Cadeia Produtiva de fios e cabos elétricos de Cobre se encontra. O modelo tradicional e a relação evoluída se encontra na Tabela 14 – Evolução da Cadeia Produtiva.

TABELA 14 - EVOLUÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA

PRÁTICAS E	MODELO		
CARACTERÍSTICAS	TRADICIONAL	RELAÇÃO EVOLUÍDA	
Padrões de negociação e relacionamento	Concorrência a cada pedido; poder de barganha; atitude de desconfiança e adversária.	Co-produção; cooperativo; com comprometimento mútuo e confiança.	
Horizonte temporal	Curto prazo, imediatismo.	Longo prazo.	
Configuração do suprimento	Ampla base de fornecedores.	Pequena base de fornecedores.	
Número de fornecedores por item	Fontes múltiplas e variadas.	Fonte única, dupla ou tripla.	
Seleção e avaliação de fornecedores	Basicamente preço e qualidade.	Custo total de aquisição; mensuração do relacionamento; ênfase na qualificação; histórico do relacionamento; qualidade de produtos e materiais.	

FONTE: adaptador de COOPER, M. C.; LAMBERT, D.M.; 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 e COOPER, M. C.; ELRAM, L. Characteristics of Supply Chain Management and the Implication for Purchasing and Logistics Strategy. **The International Journal of Logistics Management**, v. 4, n. 2, pp.13-24, 1993.

A Cadeia Produtiva estudada se encontra na seguinte situação, em comparação com a tabela apresentada:

Padrões de negociação e relacionamento

A cadeia em estudo ainda se encontra na visão tradicional de cadeia. A disputa de preços a cada negociação entre os elos da cadeia é evidente, obtendo vantagens à empresa com maior poder de barganha, geralmente a de maior porte. A atitude de desconfiança entre os membros da cadeia, vendo-os como adversários, é a mais tradicional dentro da cadeia em estudo.

Horizonte temporal

As empresas da Cadeia Produtiva em questão não apresentam formas cooperativas de associação para benefício mútuo. De maneira geral, não há contratos estabelecidos, o que reduz as associações a longo prazo entre os membros.

Configuração do suprimento

A base de fornecedores entre os membros pesquisados é considerada elevada. As compras de varejistas podem ocorrer tanto de atacadistas quanto de fabricantes, dependendo do tamanho e da estratégia adotada. Quem oferecer o melhor pacote "preço / qualidade", consegue obter a venda. Não há contratos de fornecimento pré-estabelecidos.

Número de fornecedores por item

Os atacadistas e varejistas, de maneira geral, atuam com diversas marcas de fios e cabos. Segundo eles, é preferível possuir uma gama variada de produtos para poder agradar a diferentes tipos de clientes e não apenas as extremidades (máxima ou mínima qualidade pelo máximo ou mínimo preço, respectivamente). Não há

contratos de exclusividade de produto, porém, foi confirmado que entre as empresas do segundo e terceiro elos, todas atuam com a marca Beta, e entre as empresas que atuam com produtos de primeira linha, todas atuam com a marca Omega.

Seleção e avaliação de fornecedores

A escolha dos parceiros é feita, de maneira geral, considerando o binômio "preço / qualidade". Quem conseguir oferecer o produto na melhor relação entre o preço mais baixo pela melhor qualidade, consegue vender seu produto.

Modelo de Evolução da Cadeia Produtiva

Para comparação com outros autores em estudo, adota-se agora o modelo de evolução de Cadeia Produtiva de Wood Jr e Zuffo (1998), para comparação com o modelo apresentado no Quadro 2 – Fases da Cadeia Produtiva:

QUADRO 5 - FASES DA CADEIA PRODUTIVA

	Fase Zero	Primeira Fase	Segunda Fase	Terceira Fase	Quarta Fase
Perspectiva Dominante	Administração de Materiais	Administração de Materiais + Distribuição	Logística integrada	Cadeia Produtiva	Cadeia Produtiva + Resposta Eficiente ao Consumidor
Focos	Gestão de estoques, compras e movimentação de materiais		Visão sistêmica da empresa e integração por meio de sistemas de informações	Visão sistêmica da empresa, incluindo fornecedores e canais de distribuição	Alianças estratégicas, co-marketing, sub contratação e canais alternativos de distribuição

FONTE: WOOD JR., T.; ZUFFO, P. K. Supply chain management. **Revista De Administração De Empresas**, v. 38, n. 3, p. 59, 1998.

Com a apresentação das fases acima expostas, pode-se chegar a conclusão que a cadeia em estudo ainda não pode ser classificada como um modelo maduro de Cadeia Produtiva, pois apresenta as características básicas para ser classificada na Fase Zero do modelo. São poucas as empresas entrevistadas que possuem controle de inventário de estoque. Há a preocupação, sim, na administração de materiais, mas o foco na gestão de estoques, compras e movimentação de materiais ainda tem um longo caminho pela frente até ser implantado completamente.

A política das empresas da cadeia ainda está voltada à área interna, precisando ser aperfeiçoada para que a empresa possa se preocupar com melhorias externas a sua organização.

Finalmente, concluí-se que as relações interorganizacionais das doze empresas analisadas, pertencentes à Cadeia Produtiva de fios e cabos elétricos de Cobre do oeste do Estado de São Paulo, ainda se encontram na Fase Zero, segundo o modelo adotado por Wood Jr e Zuffo (1998).

Outras conclusões

Os motivos que impulsionam os relacionamentos interorganizacionais estratégicos e os critérios utilizados para a seleção dos atores envolvidos nestes relacionamentos não possibilitam a identificação de um único motivo, nem tampouco um único critério de escolha que seja enfatizado pelos diretores pesquisados. O que se percebe é um conjunto de motivos e de critérios que estão em conformidade com a base teórica apresentada neste trabalho. Entretanto, nem todos os motivos e critérios citados na base teórica foram mencionados pelos pesquisados. O critério de escolha mais mencionado pelos pesquisados foi o de "trabalhar com poucos fornecedores, em um clima de parceria, levando em consideração preço, qualidade e rapidez no atendimento". Foi observado também que não há acordos formais firmados em nenhum dos relacionamentos interorganizacionais entre empresas da Cadeia Produtiva em estudo.

Não há coerência entre o "discurso e a prática" no que se refere à importância do fortalecimento da Cadeia Produtiva. Os diretores pesquisados afirmam a importância das parcerias entre os elos para que todos possam sobreviver, já que se trata de disputa entre cadeias produtivas e não mais entre empresas. Porém, a idéia de "pensar em si e depois nos outros" ainda prevalece em todas as empresas analisadas.

Um outro aspecto relevante levantado nos estudos realizados durante o desenvolvimento da base teórico e da coleta e análise dos dados é o fato de que, em setores muito competitivos, no qual há pressão competitiva cujo diferencial é o preço (custo), a Cadeia Produtiva mantém relações predatórias, nas quais o elo da corrente fluxo abaixo pressiona os elos fluxo acima, em um processo de achatamento/estrangulamento predatório.

A literatura de administração estratégica é vasta em exemplos de pequenas empresas japonesas e americanas que prosperaram e se tornaram líderes mundiais em seus mercados. Vale ressaltar que a liderança não veio por mérito exclusivo da empresa que se consagrou líder, mas pela Cadeia Produtiva que a sustentou. Se não houver comprometimento por parte de fornecedores, não há empresa líder que mantenha sua posição.

O relacionamento entre organizações da mesma Cadeia Produtiva deve se dar de maneira harmoniosa, visando construir um relacionamento estratégico de longo prazo que sustente as empresas participantes. Ações predatórias imediatistas apenas destroem ambas as empresas envolvidas. Na cultura japonesa, quando uma empresa é escolhida para ser fornecedora de uma outra organização, ela se sente tão honrada que fará o máximo de esforço para produzir ou prestar serviços a contratante, de modo a agradecer a escolha. As Cadeias Produtivas, independente do setor, deveriam basear suas estruturas em conceitos japoneses de relacionamento.

5.7. SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Os estudos dos relacionamentos interorganizacionais podem abranger diferentes variáveis: variáveis que envolvam as possíveis facilidades encontradas na abertura de novos negócios por aqueles que possuem habilidades de relacionamento e características que facilitam o acesso ao relacionamento interpessoal, social e organizacional; variáveis ligadas ao relacionamento interorganizacional que podem influenciar na sustentabilidade empresarial; variáveis que possam intervir no ganho (ou perda) de vantagens competitivas em decorrência do bom/mau uso das oportunidades que o relacionamento por meio de alianças estratégicas oferece; além de muitas outras variáveis cujo entendimento facilitaria a gestão dos negócios, impulsionando o desenvolvimento da administração como ciência.

6. REFERÊNCIAS

ACHROL, R.S. Changes in the theory of interorganizacional relations: Toward a network paradigm. **Journal of the Academy of Marketing Science**. V. 25, n. 1, p. 56-71, 1997.

AKERLOF, G. A. The Market for Lemons: Quality and the Market Mechanism. **Quarterly Journal of Economics**, v.84, p. 488-500, August, 1970.

ALDER, H. Power is not the only factor in supply chain relationships. **Supply Management**. London, v. 8, n. 7, p. 43, 2003.

AMATO NETO, J. Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.

ANDERSON, E.; COUGHLAN, A. T. International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 71-82, 1987.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. A. Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity. **Sloan Management Review**, v.27, n.3, p, 3-20, 1986.

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. **Journal of Marketing**, v.54, p. 42-58, 1990.

ANDREWS, K.R. et al. **Business policy**: text and case. Illinois: Richard D. Irwin Company, 1965.

ANSOFF, H. I. Estratégia empresarial. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANSOFF, I.; McDONNELL, E. Implantando a administração estratégica, 2ª. ed. São Paulo, 2001.

ARBAGE, A. P Custos de Transação e seu Impacto na Formação e Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estudo de Caso Em Estruturas de Governança Híbridas do Sistema Agroalimentar no Rio Grande Do Sul. Porto Alegre, 2004. Tese (Doutorado em Administração) - PPGA/UFRGS.

ARBAGE, A. P. A Economia dos Custos de Transação e o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: a união de abordagens em busca de um *framework* para aplicação em sistemas agroindustriais. ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 2003, Atibaia. **Anais Eletrônicos...** Curitiba: ANPAD, 2003.

ARIÑO, A.; CONCHA A. La Decisión de Terminar una Alianza Estratégica. Nota técnica IESE. Disponível no site <www.iesep.com>. Acesso em 07 jun. 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO COBRE (ABC). **Anuário**. Disponível em: < www.sindicelabc.org.br/anuario/2004/pt_index.htm>. Acesso em 11 maio 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS REVENDEDORES E DISTRIBUIDORES DE MATERIAIS ELÉTRICOS. **Informações sobre o setor**. Disponível em: swww.abreme.com.br, Acesso em 14 nov. 2004.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS COMERCIANTES DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO (ANAMACO). **Filiados.** Disponível em: <www.anamaco.com.br>. Acesso em 20 jun. 2004.

AVERY, S. Suppliers go the distance for Schneider Electric. **Purchasing**, Boston, v.131, n. 12, p. 53-61, 2002.

BALLOU, Ronald H. **Business Logistics Management**: Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain. 4 ed. Upper-Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1999.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (ed.) **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1996.

BARZEL, Y. Measurement Cost and the Organization of Markets. **Journal of Law and Economics**, v.25, p.27-48, abr. 1982.

BATALHA, M. O. e SILVA, A. L. da. Marketing e Agribusiness: um Enfoque Estratégico. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, V.5, N.5, pp. 30-39, set./out 1995.

BECHTEL, C.; JAYARAM, J. Supply Chain Management: a strategic perspective. **The International Journal of Logistics Management**, Vol. 8, No. 1, pp. 15-34, 1997.

BERMAN, B. Marketing Channels. John Willey and Sons, 1996.

BINDER, M. P. Discussão da Cadeia de Valor e Estratégias Genéricas de Michael Porter a Partir do Caso Gol Transportes Aéreos. ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 2003, Atibaia. **Anais Eletrônicos**... Curitiba: ANPAD, 2003.

BOWERSOX, D. J. et al. How Supply Chain Competency Leads to Business Success. **Supply Chain Management Review**, p. 70-78, Set/Oct 2000.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. **Logistical Management:** The Integrated Supply Chain Process. NY: MacGraw-Hill, 1996.

BRAGA, S. R. Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional. São Paulo: Atlas, 1999.

BRIGHAM, Eugene e HOUSTON, Joel F; Fundamentos da Moderna Administração Financeira. Rio de Janeiro. Campus. 1999.

BRIGHAM, Eugene F.; GAPENSKI, Louis C. e ERHARDT, Michael C. Administração Financeira – Teoria e Prática. São Paulo. Atlas. 2001.

BULGACOV, S. **Conteúdo e Processo Estratégico**: Estudo Comparativo de Casos na Indústria Alimentícia do Paraná. São Paulo, 1997. Tese (Doutorado em Administração) - EAESP-FGV.

CAMPOMAR, M. C. O Método do Caso como Ferramenta Pedagógica no Campo da Administração. ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 2003, Atibaia. **Anais Eletrônicos**... Curitiba: ANPAD, 2003.

Caraíba Metais. **Produtos.** Disponível em: <www.paranapanema.com.br/ogrupo/noticias/pdfs/caraiba.pdf>. Acesso em 14 nov 2004.

CAVINATO, J.L. A Total Cost/Value Model for Supply Chain Competitiveness, **Journal of Business Logistics**, V.13, N.2, p.285-301, 1992.

CHAKRAVARTHY, B. S; DOZ, Y. Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal. **Strategic Management Journal,** v. 13, Special Issue, Summer, 1992.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure**: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press. 1986.

CHEN, I.; PAULRAJ, A. Understanding Supply Chain Management: Critical Research and Theoretical Framework. **International Journal of Production Research**, v. 42, n. 1, p. 131-163, 2003.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of Cooperation**: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures. Oxford: Oxford University Press, 1998.

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

COASE, R. H. The Nature of the Firm. Economica, 1937.

COMMONS, J.R. Institutional Economics. **American Economic Review,** v.21, December, 1931.

- COMMONS, J.R. Legal Fondations of Capitalism. Macmillan: New York, 1924.
- COOL, K.; HENDERSON, J. Power and firm profitability in supply chains: French manufacturing industry in 1993. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 10, p. 909-926, 1998.
- COOPER, M. C. & LAMBERT, D.M. Issues in Supply Chain Management. **Industrial Marketing Management**, v.29, p.65-83, 2000.
- COOPER, M. C. *et al.* Meshing Multiple Alliances, **Journal of Business Logistics**, V. 18, p. 67-89, 1997.
- COOPER, M. C.; ELRAM, L. Characteristics of Supply Chain Management and the Implication for Purchasing and Logistics Strategy. **The International Journal of Logistics Management**, v. 4, n. 2, pp.13-24, 1993.
- COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998.
- COOPER, M. C.; LAMBERT, D.M.; 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.
- COUNCIL OF LOGISTIC MANAGEMENT. **World class Logistics:** the Challenge of Managing Continuous Change. Disponível em <www.clm1.org>. Acesso em 07 jun. 2004.
- COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT, Anaheim, CA, October, 1998. **Annual business** meeting. Disponível em: http://clm1.org/Downloads/Resources/glossary03.pdf. Acesso em 07 jun 2004
- COX, A. Managing with power: Strategies for improving value appropriation from supply relationships. **Journal of Supply Chain Management**. Tempe: Spring .V.37, N. 2; p. 42-56, 2001
- DAVIES, G. The Two Ways in Which Retailers Can Be Brands. **International Journal of Retail & Distribution Management**, V. 20, n° 2, p.24-34, 1992.
- DRUCKER, P. F., Management's New Paradigms. Forbes Magazine, pp. 152-177, October 5, 1998
- EIRIZ, V. Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. Revista de Administração Contemporânea. v. 5, n. 2, 65-89, maio/agosto, 2001.
- EL-ANSARAY, A. I.; STERN, L. W. Power Measurement in the Distribution Channel. **Journal of Marketing Research**, v. 9, p. 47-52, 1972.

ELLRAM, L. M. Supply Chain Management: The Industrial Organization Perspective. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 21, No 1, p.13-22, 1991.

ELLRAM, L.M.; COOPER, M. C. Supply Chain Management, Partnerships, And The Shipper - Third Party Relationship. **The International Journal of Logistics Management**, V. 1, n⁻ 2, p.1-10, 1990.

FEARNE, A. e HUGHES, D. Success factors in the fresh produce supply chain, **British Food Journal**, Vol. 102, No. 10, p. 760-772, 2000.

FERREIRA, G. C. Alianças Empresariais em Cadeias de Produção: Estrutura, Motivação e Estratégias na Produção de Carne Bovina. ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1, 2003, Curitiba. **Anais Eletrônicos...** Curitiba: ANPAD, 2003.

FERREIRA, G. C.; PADULA, A. D. Gerenciamento de cadeias de suprimento: novas formas de organização na cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n.2, Maio/Ago, 2002.

FISCHER, M. L. What is the right supply chain for your product? **Harvard Business Review**. p.107, Mar.-Apr 1997.

FOLHA DE SÃO PAULO. **O Mercado do Cobre.** Disponível em: <www.folha.uol.com.br>. Acesso em: 12 maio 2004.

FURLANETTO, E.L. Formação das Estruturas de Coordenação nas Cadeias de Suprimentos: Estudos de Caso em Cinco Empresas Gaúchas. Porto Alegre, 2002. 291 p. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.

GALBRAITH, J. R. Strategy and Organization Planning. In: MINTZBERG, H. **The Strategy Process**: Concepts, Contexts And Cases. New Jersey: Prentice-Hall, 3^a. ed, 1996.

GATTORNA, J. L.; WALTERS, D. W. **Managing the supply chain** – a strategic perspective. London: MacMillan, 1996.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. São Paulo: Bookman, p.83-113, 2000.

GIL, N.V. Metodologia do ensino superior. São Paulo: Pioneira, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Principles of Managerial Finance**. 10th. Ed. New York. Addison Wesley. 2002.

GUIA O ESTADO DE SÃO PAULO (GUIAOESP). **Anuário Eletrônico.** Disponível em: <www.guiaoesp.com.br>. Acesso em: 15 maio 2004.

- GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**. V. 19, n. 1, p. 293-317, 1998.
- GUNASEKARAN, A.; PATEL, C.; TIRTIROGLU, E. Performance Measures and Metrics in a Supply Chain Environment. **International Journal of Operations & Production Management**, V. 21 No. 1/2, p. 71-87, 2001.
- HAGEDOORN, J.; SCHAKENRAAD, J. The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 4, p. 291-309, 1994.
- HALL, R.; ANDRIANI, P. Analysing Intangible Resources and Managing Knowledge in a Supply Chain Context. **European Management Journal**, V. 16, No. 6, p. 685–697, 1998.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. L. Formatos Multilaterais. **HSM Management**. N 15, ano 3 julho/agosto 1999.
- HAMEL, G; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- HAMMEL, G; DOZ, Y. A vantagem das alianças: a arte de criar valor através das concorrência. 2 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- HARBISON, J. R.; PEKAR Jr., P. **Alianças Estratégicas:** Quando a Parceria é a Alma do Negócio e o Caminho para o Sucesso. São Paulo: Futura, 1999.
- HARLAND, C. M.; Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks, **British Journal of Management**, V.7, Special Issue, March 1996.
- HARRISON, J. S.; HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; IRELAND, D. R. Resource Complementarity in Business Combinations: Extending the Logic to Organizational Alliances. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 679-690, 2001.
- HASTINGS, P. Plans of Mice and Men. **Purchasing & Supply Management**. Dez, 1994.
- HINES, P. Integrated Materials Management: The Value Chain Redefined. **The International Journal of Logistics Management, V.** 4, N. 1, p.13-22, 1993
- HITT, M.; DACIN, M.; LEVITAS, E.; ARREGLE, J.; BORZA, A. Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives. **Academy of Management Journal**, v. 43, n.3, p. 449-467, 2000.
- HOBBS, J. E. A Transaction Cost Approach to Supply Chain Management. **Supply Chain Management**, v.1, n. 2, p. 15-27, 1996.

HUNT, S. D.; NEVIN, J. R. Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences. **Journal of Marketing Research**, v. 11, p. 186-193, 1974.

INSTITUTE OF DEVELOPMENT STUDIES. Value Chain Studies. Disponível em: www.ids.ac.uk/ids/global/valchn.html. Acesso em: 08 jun. 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DO COBRE (PROCOBRE). **O Cobre.** Disponível em: < www.procobre.org/br>. Acesso em 22 abr. 2004.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; CAMP, S.M.; SEXTON, D. L. Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Thinking to Create Firm Wealth. **Academy of Management Executive**, v.15, n.1, p. 49-63, 2001.

KANTER, R. M. The New Alliances: How Strategic Partnerships Are Reshaping American Business. In H. Sawyer (Ed.) **Business in a Contemporary World**. New York: University Press of America, 1988.

KAPLINSKY, R. Spreading the Gains From Globalization: What Can Be Learned From Value Chain Analysis? IDS Working paper 110. **Institute of Development Studies**, 2000. Disponível em: <www.ids.ac.uk/ids/>. Acesso em: 08 jun. 2004.

KHANA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation and Scope. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 3, p. 193-210, 1998.

KLEINDORFER, P. R. Decision Making in Complex Environments: New Tools for a New Age p.115-129. In: **Wharton On Making Decisions:** edited by Stephen J. Hoch, Howard C. Kunreuther e Robert E. Gunther, 2001.

KLOTZE, M. C. Alianças Estratégicas: Conceito e Teoria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p.85-104, jan/abril 2002.

KOTLER, P. Principios De Marketing. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, P. A Generic Concept of Marketing. **Journal of Marketing, V**. 36 (april), p. 46-54, 1972.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAMBERT, D.M.; COOPER, M. E PAGH, J. Supply chain management: Implementation issues and research opportunities International **Journal of Logistics Management**. Ponte Vedra Beach, v. 9, n.1, p-1-16, 1998

LAMBERT, D.M.; EMMELHAINZ, M.A.; GARDNER, J.T. Developing and Implementing Supply Chain Partnerships;, **The International Journal of Logistics Management**, V. 7, No. 2, p. 1-17, 1996.

- LEMES JR., A. B. **Fontes de financiamento de longo prazo**. Curitiba. CEPPAD Curso de Especialização em Finanças Corporativas. 2004.
- LEMES JR., Antônio B., CHEROBIM, Ana P. e RIGO, Cláudio M. Administração Financeira Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras. Rio de Janeiro. Campus. 2002.
- LEON, M. E. e AMATO, J. N. Redes de Cooperação Produtiva: Uma Estratégia de Competitividade e Sobrevivência para Pequenas e Médias Empresas. I workshop: Redes de Cooperação e Gestão do Conhecimento, PRO EPUSP. São Paulo, 2001.
- LEWIS, J. **Alianças Estratégicas**: Estruturando e Administrando Parcerias para o Aumento da Lucratividade. Tradução de Nivaldo Montigelli. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças Estratégicas:** Formação, Implementação e Evolução. São Paulo: Atlas, 1996.
- LOUREIRO, J. G. G. *Trade-offs* na Cadeia de Suprimentos dos Supermercados. ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 2003, Atibaia. **Anais Eletrônicos...** Curitiba: ANPAD, 2003.
- LUMMUS, R.R.; VOKUKA, R.J. Defining supply chain management: a historical perspective and practial guidelines. **Industrial Management**. V. 99, n. 1; pág 11-25, 1999.
- LUSCH, R. F. Sources of Power: their impact on intrachannel conflict. **Journal of Marketing Research**, v. 13, p. 382-390, 1976.
- MALONI, M.J.; BENTON, W.C. Supply Chain Partnerships: Opportunities for Operations Research, **European Journal of Operational Research**, V.101, No.3, p. 419-429, 1997.
- MEYER, D. e HEPPARD, K.A. **Entrepreneurship as strategy**. London: Sage Publication, 2000
- MILES, R; SNOW, C. Causes of failure in network organizations. **California Management Review. Vol.** 34, p. 52-72, 1992.
- MINTZBERG, H. Generic Business Strategies. In: MINTZBERG, H. **The Strategy Process**: Concepts, Contexts and Cases. New Jersey: Prentice-Hall, 3^a ed, 1996.
- MIRANDA, R. L. **Marketing do varejo**: e alianças estratégicas com a indústria Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

- MONTGOMERY, C.; WERNERFELT, B; BALAKRISHNAN, S. Strategy Content And The Research Process: A Critique And Commentary. **Strategic Management Journal**; ABI/INFORM Global Mar/Apr; V. 10, n. 2; pg. 189, 1989.
- MOREHOUSE, J.; BOWERSOX, D. Supply Chain Management Logistics for the Future. **The Research Departament Food Marketing Institute**, Washington, DC, 1995.
- NARASIMHAN, R; CARTER, J.R. Is Purchasing Really Strategic? International Journal of Purchasing and Materials Management, (32:1), pp. 20-28, 1996.
- NASSIF NETO, C. **Valor econômico.** Disponível em: <www.valoreconomico.com.br>. Acesso em 15 abr. 2004.
- NETTO, J. B., FREITAS, A. A. F. de, NETO, J. P. B. Alianças Estratégicas e Inovações Organizacionais na Construção Civil O Caso INOVACON. ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 2003, Atibaia. **Anais Eletrônicos...** Curitiba: ANPAD. 2003.
- NEVES, M. F. Um modelo para planejamento de canais de distribuição no Setor de Alimentos. São Paulo, 1999. 297 p. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- NEWMAN, B. Customer Behavior: consumer behavior and beyond. 1st Ed. Fort Worth, Harcourt Brace & Company, 1992..
- NOLETO, M. J. **Parcerias e alianças estratégicas:** uma abordagem prática. São Paulo: Global, 2000.
- NOORDEWIER, T.G.; JOHN, G. e NEVIN, J.R. Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. **Journal of Marketing**, V. 54, No. 4, p. 80-93, 1990.
- NORMANN, R.; RAMIREZ, R. From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. **Harvard Business Review**, July/August, 1993.
- O IMPARCIAL. **Conheça melhor sua cidade.** Disponível em: swww.imparcial.uol.com.br. Acesso em 03 jan. 2005.
- OLIVEIRA, L. A. G. **As Pequenas Empresas e as Alianças Estratégicas**: Tendências e Oportunidades a Partir da Analise do Pólo Calçadista de Fortaleza. Fortaleza, Universidade Estadual do Ceará, 2002. (Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração).
- OLIVEIRA, T. M. V. DE; HACKER, S. S.; ALVES, F. H. D. O Enfoque Estratégico na Gestão da Cadeia de Suprimentos: Análise e Aplicação de Aspectos Conceituais no

Caso Gradina. ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 2002. Salvador. **Anais Eletrônicos...** Curitiba: ANPAD. 2002.

OLIVER, C. Determinants of Inter-Organisational Relationships: Integration and Future Directions. **Academy of management Journal**, V. 15, No. 2, p. 241-265, 1990.

OXLEY, J. E. Appropriability, Hazards and Governance in Strategic Alliances: A Transaction Cost Approach. **Journal of Law, Economics and Organization**, v. 13, n.2, p. 387-409, 1997.

PERRY, M. Clusters last stand. **Planning Practice & Research**, Vol. 14, No. 2, 149 - 152, 1999.

PIRELLI FIOS E CABOS ELÉTRICOS. Anuário. São Paulo, 2002.

PIRES, S. R. I. Managerial Implications of the Modular Consortium Model in a Brazilian Automotive Plant. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 18, n. 3, p. 221-232, 1998.

PORTER, M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. In: MINTZBERG, H. **The Strategy Process**: Concepts, Contexts and Cases. New Jersey: Prentice-Hall, 3^a. ed, 1996.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage**: Creating and Sustaining Competitive Performance, New York: The Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M. E. What Is Strategy?. **Harvard Business Review**, p.61-78, Nov-Dec 1996.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva** – técnica para análise de indústrias e da parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. São Paulo: Atlas, 1993.

PORTER, M.E. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

POWELL, W.W. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. **Research on Organization Behavior. V**. 12, p. 295-336, 1990.

PRAHALAD, C. K. E G. HAMEL. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**.: 79-91, May, 1990.

QUALIFIO. **Normas Técnicas.** Disponível em: <www.qualifio.org.br>. Acesso em: 03 set. 2004.

- QUINN, J. B.; Gerenciando o intelecto profissional. In: **Gestão do conhecimento**: Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- RAMIREZ, R. Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research. **Strategic Management Journal**, v.20, p.55, 1999.
- REZENDE, D.C. Integração entre ECT e enfoque evolucionista: um estudo de caso no agribusiness do leite. ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 1999, Foz do Iguaçu. **Anais Eletrônicos...** Curitiba: ANPAD, 1999.
- RIBAULT, J. M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. A gestão das tecnologias. Lisboa:
- RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J. B. Transaction Cost Analysis: Past, Present and Future Aplications. **Journal of Marketing**, v.61, p. 30-54, October, 1997
- ROSEMBLOON, B. Marketing Channels. The Dryden Press, 6th edition, 1999, 688 p.
- SANDY, J. D. Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships, **Journal of Marketing Research**, V. 36, No.4, p.461-475, 1999.
- SCAVARDA, L. F. R.; HAMACHER, S. Evolução da Cadeia de Suprimentos da Indústria Automobilística no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n.2, Maio/Ago, 2001.
- SCOTT, John. **Social network Analysis.** 2nd Ed. Thomas Oaks, California: SAGE Publications, 2000.
- _____. **Organizations: rational, natural and open systems.** 5th Ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- SCOTTY JR., David, PETTY, J. William, KEOWN, Arthur et al. Cases in finance. New Jersey: Englewood Cliffs. 1992.
- SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de Marketing**: uma Perspectiva Global. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. A Revolução Dos Custos: Como Reinventar e Redefinir sua Estratégia de Custos para Vencer em Mercados Crescentemente Competitivos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SHERMAN, R. ECR another acronym or real opportunity? **Transportation & Distribution**, V. 35, Issue 6, p.60, June, 1994.
- SILVA, C. L. DA. Gestão da Exportação da Indústria Brasileira de Papel de Imprimir e Escrever: Uma Análise sob a Ótica da Cadeia de Valor. ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 2003, Atibaia. **Anais Eletrônicos**... Curitiba: ANPAD, 2003.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CONDUTORES ELÉTRICOS, TREFILAÇÃO E LAMINAÇÃO DE METAIS NÃO-FERROSOS DO ESTADO DE SÃO PAULO. O Cobre e suas utilizações. Disponível em: <www.sindicelabc.org.br/qs_estrutura.html>. Acesso em 15 nov. 2004.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CONDUTORES ELÉTRICOS, TREFILAÇÃO E LAMINAÇÃO DE METAIS NÃO-FERROSOS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **O** Cobre e suas utilizações. Disponível em: <www.sindicelabc.org.br/qs estrutura.html>. Acesso em 15 nov. 2004.

Sindicato do Comércio Varejista de Material Elétrico e Aparelhos Eletrodomésticos (SINCOELÉTRICO). **Informações sobre o setor.** Acesso em 15 maio 2004.

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.

STANK, T.; CRUM, M. Benefits Of Interfirm Co-Ordination in Food Industry Supply Chain. **Journal of Business Logistics**, V. 20, No. 2, p.21-41, 1999.

STERN, L.; EL-ANSARAY, A. I.; COUGHLAN, A. **Marketing Channels**. Prentice Hall, 5th edition, 1996.

TAYLOR, D.A. **Supply Chains:** a manager's guide. Addison-Wesley, 2004.

TRIVIÑOS, A.N.S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO (UNESP). **Mapas.** Disponível em: <www.unesp.br>. Acesso em: 15 ago. 2004.

VAN HOEK, R. I. Measuring the Unmeasurable – Measuring and Improving Performance in the Supply Chain. **Supply Chain Management**. V. 3, No. 4, pp.187-192, 1998.

VEJA. São Paulo: Abril, v. 37, n. 4, jan. 2004. 114 p.

VEJA. São Paulo: Abril, v. 38, n. 19, mar. 2005. 82 p.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, vol.41, n.2, p.6-12, abr./jun.1998.

WALTERS, D.; LANCASTER, G. Implementing value strategy through the value chain. Management Decision, London, v.38, n.3, p. 160-178, 2000.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade:** fundamentos da sociologia compreensiva / Max Weber, trad. de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; 3ª. Ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2000.

WILLIAMSON, O. Strategizing, Economizing, and Economic Organization. **Strategic Management Journal**, V. 12, p. 75-94, 1991.

WILLIAMSON, O. The economic institutions of capitalism. New York, The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. **The mechanisms of Governance.** New York: Oxford University Press, 1996.

WITTMANN M. L.; NEGRINI F.; VENTURINI, T. As Redes Empresariais Como uma Alternativa para Aumentar a Competitividade de Empresas do Setor de Comércio Varejista. **Encontro De Estudos Em Estratégia**, 1, 2003, Curitiba. Anais Eletrônicos... Curitiba: ANPAD, 2003.

WOOD JR., T.; ZUFFO, P. K. Supply chain management. **Revista De Administração De Empresas**, v. 38, n. 3, p. 55-63, 1998.

WRIGHT, P. L. **Administração Estratégica: Conceitos**. Tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves – São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert. Estudo de Caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOSHINO, M. Y., RANGAN, U. S. Alianças estratégicas: Uma abordagem empresarial à globalização. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZANQUETTO FILHO, H.; PIZZOLATO, N. D.; FEARNE, A. Os Benefícios das Parcerias e suas Correlações com os Recursos Investidos: uma Pesquisa Amostral na Industria de Frutas e Vegetais do Reino Unido. **Encontro Nacional De Pós-Graduação Em Administração** 2003, Atibaia. Anais Eletrônicos... Curitiba: ANPAD, 2003.

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIOS UTILIZADOS PARA ENTREVISTAS FABRICANTES

Empresa entrevistada:		
Cidade:	Ui	- :
Entrevistado:		
E-mail:	Telefone ()	
Cargo na empresa:		
Tempo da Empresa no Mer	cado brasileiro:	
Número de Funcionários:		
Faturamento Médio Mensal	: R\$	
1 - Mercado de Atuação:		
Mercado de Atuação	Porcentagem (%) das vendas da empresa no raio de:	Participação (%) no mercado em relação à concorrência, no raio de:
Até 50 Km		
Até 150 Km		
Até 400 Km		
Acima de 400 Km		
Total	100 %	

2 - Qual o perfil dos cl grupos abaixo:	ientes de sua empr	esa? Coloqu	ue a im	portânci	ia de d	ada u	m do	
(1) Muito Pequena Elevada	(2) Pequena (3) Mediana	(4)) Eleva	da	(5)	Muit	
		1	2	3	4	5		
Atacadista								
Varejista								
Consumidor Final								
Indústria (outros ramos)							\dashv	
Construtora							\dashv	
Órgão Público								
Outros								
Atacadistas	Varejistas	Consumid	or Final	Tota	al			
Das <i>vendas</i> efetuadas p	ela empresa, quanto	s por cento	são des	tinados	a:			
, nadalistas	Tal official	Companiid		100				
4 - Política de estoque								
					Sim	Ná	ăo	
A empresa procura tral estoque, pronta para ate			quantic	lade de				
A política da empresa e clientes com venda sob		oque, atende	endo a (grandes				
5 - Há contratos de fideli	dada com alicatos de	o fice a caba	a alátria	063	•	•		
					dococ	otoc		
() Não	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	de metas, co					idee	
() Sim, de exclusividade	; () SIM, (com o benef	icio de t	er priori	uade n	os pea	iaos	

- 6 Entre as práticas adotadas abaixo, assinalar com um "X" a importância atribuída por sua empresa a cada um dos itens:
- (1) Muito Pequena (2) Pequena (3) Mediana (4) Elevada (5) Muito Elevada

	1	2	3	4	5
Condições de Pagamento					
Conveniência / Facilidade de Acesso / Localização					
Disponibilidade de Produtos / Prazo de Entrega					
Garantia / Troca de Produtos com Defeito					
Menor Preço					
Prêmio / Promoção (realizar periodicamente oferta de prêmios e promoções visando oferecer alguma vantagem ao comprador sem alterar o preço de venda).					
Qualidade					
Variedade de Marcas					
Variedade de Produtos					
Outros					

7 - Tendo em vista as recentes mudanças tecnológicas, as empresas estão mudando a forma de atender seus clientes. Qual das áreas a empresa atua ou pretende atuar nos próximos três (03) anos?

	Sim	Não
Televendas		
Vendas através da Internet		
Vendas por catálogos		

8 - Quanto representa, do faturamento médio mensal da empresa, as vendas pelos seguintes canais de distribuição:

Tipo de Venda	
Vendedores Externos	%
Vendas por Telefone /	%
E-mail	
Licitações Públicas / Concorrência	%
Total	100 %

9 - Assinalar com um "X" a margem aplicada na venda de fios e cabos elétricos (diferença entre o preço do produto acabado e o preço da venda).

10 - 15 %	51 - 55 %	
16 - 20 %	56 - 60 %	
21 - 25 %	61 - 65 %	
26 - 30 %	66 - 70 %	
31 - 35 %	71 - 80 %	
36 - 40 %	81 - 90 %	
41 - 45 %	91 - 100 %	
46 - 50 %	+ de 100 %	

10 - Coloque os cinco principais concorrentes da empresa em ordem de importância:

1 -	
2 -	
_	
4 -	
5 -	

1	1 -	С	ol	ocar	em	orde	em c	le i	mportá	ància	os	princi	pais	client	es d	e fid	os e	cabos	elétrico	os.

Atacadi	stas		
1			
Varejist	as:		
1			
4			

12 - As perguntas seguintes são referentes as Estratégias adotadas por algumas empresas. Assinale com um "X" aquelas que sua empresa adota (múltiplas respostas).

12.1 – Escolha de fornecedores

	Sim	Não
Para a escolha de fornecedores, a empresa procura aqueles que oferecem o menor preço		
Para a escolha de fornecedores, a empresa procura aqueles que oferecem o melhor produto		
A empresa procura trabalhar com o maior número possível de fornecedores e marcas, para comprar sempre nas melhores condições.		
A empresa procura trabalhar com poucos fornecedores, em um clima de parceria, levando em consideração preço, qualidade e rapidez no atendimento.		

12.2 – As parcerias em que sua empresa está envolvida levam a:

	Sim	Não
Atividades de compra e venda apenas		
Formação de grupos de compras conjuntas		
Formação de grupos de empresas concorrentes para efetivar grandes vendas		
União das empresas para atuação comercial e/ou política (lobby) com interesses (estratégias) comuns. Ex: Lobby no governo, por meio de sindicatos, para a redução de alíquotas tarifárias (impostos), etc		

12.3 – Nas relações entre fornecedores e compradores da cadeia produtiva de sua empresa, como se dá o relacionamento entre os seus participantes?

	Sim	Não
A empresa procura obter o máximo de descontos do seu fornecedor e maximizar o preço ao seu cliente, aumentando assim a sua margem de lucro.		
Há relação de poder e de barganha, no qual a empresa mais forte (geralmente a maior) leva vantagem sobre a mais fraca (geralmente menor).		
Há reuniões periódicas entre os diversos membros da cadeia para discutir as estratégias que serão adotadas para se obter o menor preço no final da cadeia.		
São estabelecidas margens de lucro para cada elo (membro) da cadeia e qual a sua participação na estratégia global para que o objetivo seja alcançado.		
As parcerias ocorrem no lançamento ou promoção de algum produto, com TODOS os membros da cadeia investindo algum tipo de recurso (financeiro ou pessoal) para o atingir a meta. Não há sobrecarga de funções sobre apenas um elo da cadeia.		
Há parcerias entre o comércio, atacado e a indústria para o desenvolvimento de novos produtos.		
As parcerias só ocorrem quando um dos membros (geralmente a indústria) faz algum tipo de promoção.		

12.4 – Monitoramento da concorrência

	Sim	Não
A empresa faz pesquisa sobre os concorrentes ao menos uma vez ao mês.		
A empresa realiza periodicamente pesquisa concorrencial de preço, produto, qualidade, prazo e de satisfação do cliente, envolvendo seus principais concorrentes, que permite a comparação de seu desempenho com o dos concorrentes.		
A empresa apenas fica sabendo do preço praticado pela concorrência quando o consumidor o procura para "cobrir" o orçamento do concorrente		
A empresa não faz pesquisa entre a concorrência		

12.5 – Distribuição de produtos

	Sim	Não
A empresa possui frota própria para a entrega de produtos		
Utiliza-se os serviços de transportadoras quando há entregas em outras cidades		
Utiliza veículos da própria frota para entregas em outras cidades		
A empresa faz uso cooperativo de veículo para a entrega de produtos.		

12.6 – Estratégia da Empresa

	Sim	Não
A empresa pretende ampliar sua área de negócios atual, comercializando novos produtos.		
A empresa pretende ampliar sua área de negócios atual, buscando novos mercados (filiais).		
A empresa pretende diversificar seus negócios, passando a atuar em outros ramos de atividade. (Ex: compra de imóveis, compra de gado, prestação de serviços de consultoria elétrica, etc)		
A estratégia da empresa é vender o negócio atual e começar em um novo ramo de negócios.		

QUESTIONÁRIOS UTILIZADOS PARA ENTREVISTAS

ATACADISTAS

Empresa entrevistada:		
Cidade:		UF:
Entrevistado:		
E-mail:	Telefone (_)
Cargo na empresa:		
Tempo da Empresa no M	ercado brasileiro:	
Número de Funcionários:		
Faturamento Médio Mens	al: R\$	
1 - Mercado de Atuação:		
Mercado de Atuação	Porcentagem (%) das vendas da empresa no raio de:	Participação (%) no mercado em relação à concorrência, no raio de:
Até 50 Km		
Até 150 Km		
Até 400 Km		
Acima de 400 Km		
Total	100 %	

2 - Indique com um "X" cada uma das áreas de atuação da empresa.

	Sim	Não
Comercialização de materiais elétricos		
Comercialização de materiais hidráulicos		
Comercialização de materiais para construção		

1) Muito Pequena (2) Pequena (3) Mediana (4) l evada					levada (5) M			
		2	3	4	1	5				
Varejista										
Consumidor Final										
Indústria										
Construtora										
Órgão Público										
Outros										
<u> </u>										
4 - Política de estoque										
					Sim	Não				
A empresa procura trabalhar com grande vari de estoque, pronta para atender de imediato o			antida	ide						
A política da empresa é possuir pouco es grandes clientes com venda sob encomenda.	toque,	aten	dendo	а						
5 - Assinalar com um "X" a importância de cada	•					oal da	emp	resa.		
NT (Não Trabalha): se a empresa não comerci						,	_ 、			
(1) Muito Pequena (2) Pequena (3) Elevada	Media	na	(4) Ele	vada	(5)	Muit		
	N ⁻	Т	1	2	3	4	5			
Fios Rígidos										
Cabos Flexíveis										
Cabos Rígidos										
Chuveiros / Aquecedores Elétricos								\dashv		

3 - Qual o perfil dos clientes de sua empresa? Coloque a importância de cada um dos grupos abaixo:

	,		_	
Conectores / Terminais / Isoladores				
Disjuntores / Fusíveis / Chaves				
Eletrocalha / Perfilado				
Eletrodutos de PVC e Tubos Extrudados (mangueira)				
Interruptores e Tomadas Residenciais				
Lâmpadas Especiais (V. Sódio, V. Mercúrio, V. Metálico)				
Lâmpadas Tradicionais (incandescente, fluorescente, mista)				
Luminárias Comerciais / Iluminação Pública				
Luminárias Residenciais				
Pinos / Tomadas Industriais				
Quadros de Distribuição / Caixas de Montagem				
Reatores				
Ventiladores				
Cimento / Cal				
Metais e Louças Sanitários				
Pisos / Azulejos				
Portas / Janelas				
Tijolos / Telhas				
ı	ı	L L		

6 - Assinalar com um "X" a margem aplicada na venda de fios e cabos elétricos (diferença entre o preço da compra e o preço da venda). Múltiplas Respostas.

10 - 15 %	51 - 55 %	
16 - 20 %	56 - 60 %	
21 - 25 %	61 - 65 %	
26 - 30 %	66 - 70 %	
31 - 35 %	71 - 80 %	
36 - 40 %	81 - 90 %	
41 - 45 %	91 - 100 %	
46 - 50 %	+ de 100 %	

7 - Das vendas efetuadas pela empresa, quantos por cento são destinados a:

Marca	Varejista	Consumidor Final
Alcoa		
Brascoper		
Cofimet		
Condumax		
Conduspar		
Cordeiro		
Ficap		
Furukawa		
Imbrac		
Induscabos		
Lousano		
Nambei Rasquini		

Pirelli		
Sil		
Outros		
Total	100 %	

8 - Há contratos de fidelidade com fornecedores de fios e o	abos el	étricos'	?		
() Não					
() Sim, de metas, com benefício de descontos					
() Sim, de exclusividade					
() Sim, com o benefício de ter prioridade nos pedidos					
9 - Entre as práticas adotadas abaixo, assinalar com um ", empresa a cada um dos itens:	X" a im _l	oortânc	ia atrik	ouída p	oor sua
(1) Muito Pequena (2) Pequena (3) Mediana Elevada	(4)	Elevad	da	(5)	Muito
	1	2	3	4	5
Condições de Pagamento					
Conveniência / Facilidade de Acesso / Localização					
Disponibilidade de Produtos / Prazo de Entrega					
Garantia / Troca de Produtos com Defeito					
Menor Preço					
Prêmio / Promoção (realizar periodicamente oferta de prêmios e promoções visando oferecer alguma vantagem ao comprador sem alterar o preço de venda).					
Qualidade					
Variedade de Marcas					
Variedade de Produtos					

10 - Tend	do em vi:	sta as	recentes	mud	ança	s tecn	oló	gicas, as	empi	esa	s estão	mudan	do a
forma de	atender	seus	clientes.	Qual	das	áreas	а	empresa	atua	ou	pretende	e atuar	nos
próximos	três (03)	anos?	•										

	Sim	Não
Televendas		
Vendas através da Internet		
Vendas por catálogos		

11 - Quanto representa, do faturamento médio mensal da empresa, as vendas pelos seguintes canais de distribuição:

Tipo de Venda	
Vendedores Externos	%
Vendas por Telefone /	%
E-mail	
Licitações Públicas / Concorrência	%
Total	100 %

12 - Coloque os cinco principais concorrentes da empresa em orde	em de importância
1	
2	
3	
4	
5 -	

13 - Colocar em ordem de importancia os principais fornecedores de flos e cabo	s eieti	icos.
Empresas		
1		
2		
3		
4		
5		
14 - Colocar em ordem de importância os principais clientes da empresa de elétricos.	fios e	cabos
Clientes:		
1		
2		
3 -		
4		
5		
 15 - As perguntas seguintes são referentes as Estratégias adotadas por algum Assinale com um "X" aquelas que sua empresa adota (múltiplas respostas). 15.1 - Escolha de fornecedores 	as em	presas
	Sim	Não
Para a escolha de fornecedores, a empresa procura aqueles que oferecem o menor preço		
Para a escolha de fornecedores, a empresa procura aqueles que oferecem o melhor produto		
A empresa procura trabalhar com o maior número possível de fornecedores e marcas, para comprar sempre nas melhores condições.		
A empresa procura trabalhar com poucos fornecedores, em um clima de parceria, levando em consideração preço, qualidade e rapidez no atendimento.		

15.2 - Nas relações entre fornecedores e compradores da cadeia produtiva de sua empresa, como se dá o relacionamento entre os seus participantes?

	Sim	Não
A empresa procura obter o máximo de descontos do seu fornecedor e maximizar o preço ao seu cliente, aumentando assim a sua margem de lucro.		
Há relação de poder e de barganha, no qual a empresa mais forte (geralmente a maior) leva vantagem sobre a mais fraca (geralmente menor).		
Há reuniões periódicas entre os diversos membros da cadeia para discutir as estratégias que serão adotadas para se obter o menor preço no final da cadeia.		
São estabelecidas margens de lucro para cada elo (membro) da cadeia e qual a sua participação na estratégia global para que o objetivo seja alcançado.		
As parcerias ocorrem no lançamento ou promoção de algum produto, com TODOS os membros da cadeia investindo algum tipo de recurso (financeiro ou pessoal) para o atingir a meta. Não há sobrecarga de funções sobre apenas um elo da cadeia.		
Há parcerias entre o comércio, atacado e a indústria para o desenvolvimento de novos produtos.		
As parcerias só ocorrem quando um dos membros (geralmente a indústria) faz algum tipo de promoção.		

15.3 – Monitoramento da concorrência

	Sim	Não
A empresa faz pesquisa sobre os concorrentes ao menos uma vez ao mês.		
A empresa realiza periodicamente pesquisa concorrencial de preço, produto, qualidade, prazo e de satisfação do cliente, envolvendo seus principais concorrentes, que permite a comparação de seu desempenho com o dos concorrentes.		
A empresa apenas fica sabendo do preço praticado pela concorrência quando o consumidor o procura para "cobrir" o orçamento do concorrente		
A empresa não faz pesquisa entre a concorrência		

15.4 – Distribuição de produtos

	Sim	Não
A empresa possui frota própria para a entrega de produtos		
Utiliza-se os serviços de transportadoras quando há entregas em outras cidades		
Utiliza veículos da própria frota para entregas em outras cidades		
A empresa faz uso cooperativo de veículo para a entrega de produtos.		

15.5 - Publicidade e propaganda

	Sim	Não
A empresa faz campanhas publicitárias ao menos uma vez ao mês		
A empresa faz campanhas publicitárias ao menos uma vez ao ano		
A empresa utiliza o Jornal como meio de propaganda e divulgação		
A empresa utiliza o Rádio como meio de propaganda e divulgação		
A empresa utiliza Panfletos como meio de propaganda e divulgação		
A empresa utiliza Revista especializada como meio de propaganda/divulgação		
A empresa utiliza a TV como meio de propaganda e divulgação		

15.6 – Estratégia da Empresa

	Sim	Não
A empresa pretende ampliar sua área de negócios atual, comercializando novos produtos.		
A empresa pretende ampliar sua área de negócios atual, buscando novos mercados (filiais).		
A empresa pretende diversificar seus negócios, passando a atuar em outros ramos de atividade. (Ex: compra de imóveis, compra de gado, prestação de serviços de consultoria elétrica, etc)		
A estratégia da empresa é vender o negócio atual e começar em um novo ramo de negócios.		

QUESTIONÁRIOS UTILIZADOS PARA ENTREVISTAS

VAREJISTAS

Empresa entrevistada:		
Cidade:		UF:
Entrevistado:		
E-mail:	Telefone (_)
Cargo na empresa:		
Tempo da Empresa no Me	ercado brasileiro:	
Número de Funcionários:		
Faturamento Médio Mensa	al: R\$	
1 - Mercado de Atuação:		
Mercado de Atuação	Porcentagem (%) das vendas da empresa no raio de:	Participação (%) no mercado em relação à concorrência, no raio de:
Até 50 Km		
Até 150 Km		
Até 400 Km		
Acima de 400 Km		
Total	100 %	
	1	1

2 - Indique com um "X" cada uma das áreas de atuação da empresa.

	Sim	Não
Comercialização de materiais elétricos		
Comercialização de materiais hidráulicos		
Comercialização de materiais para construção		

Prestação de serviços de montagem de painel	
Prestação de serviços de instalação elétrica	
Consultoria técnica na área elétrica	

3 - Política de estoque

	Sim	Não
A empresa procura trabalhar com grande variedade e quantidade de estoque, pronta para atender de imediato o cliente		
A política da empresa é possuir pouco estoque, atendendo a grandes clientes com venda sob encomenda.		

4 - Assinalar com um "X" a imp	portância de cada produt	to no faturamento gl	obal da empresa.
--------------------------------	--------------------------	----------------------	------------------

NT (Não Trabalha): se a empresa não comercializa este tipo de produto;

(1) Muito Pequena (2) Pequena (3) Mediana (4) Elevada (5) Muito Elevada

	NT	1	2	3	4	5
Fios Rígidos						
Cabos Flexíveis						
Cabos Rígidos						
Chuveiros / Aquecedores Elétricos						
Conectores / Terminais / Isoladores						
Disjuntores / Fusíveis / Chaves						
Eletrocalha / Perfilado						
Eletrodutos de PVC e Tubos Extrudados (mangueira)						
Interruptores e Tomadas Residenciais						
Lâmpadas Especiais (V. Sódio, V. Mercúrio, V. Metálico)						

Lâmpadas Tradicionais (incandescente, fluorescente, mista)			
Luminárias Comerciais / Iluminação Pública			
Luminárias Residenciais			
Pinos / Tomadas Industriais			
Quadros de Distribuição / Caixas de Montagem			
Reatores			
Ventiladores			
Cimento / Cal			
Metais e Louças Sanitários			
Pisos / Azulejos			
Portas / Janelas			
Tijolos / Telhas			

5 - Assinalar com um "X" a margem aplicada na venda de fios e cabos elétricos (diferença entre o preço da compra e o preço da venda). Múltiplas Respostas.

10 - 15 %	51 - 55 %	
16 - 20 %	56 - 60 %	
21 - 25 %	61 - 65 %	
26 - 30 %	66 - 70 %	
31 - 35 %	71 - 80 %	
36 - 40 %	81 - 90 %	
41 - 45 %	91 - 100 %	
46 - 50 %	+ de 100 %	

 () Não () Sim, de metas, com benefício de descontos () Sim, de exclusividade 7 - As compras de fios e cabos elétricos são feitas: () Individualmente () Grupo de empresas compradoras () Outros tipos de Associação e Parcerias. Explicar: 	6 - Há contratos de fidelidade com fornecedores de fios e cabos elétricos?
 () Sim, de exclusividade 7 - As compras de fios e cabos elétricos são feitas: () Individualmente () Grupo de empresas compradoras 	() Não
7 - As compras de fios e cabos elétricos são feitas:() Individualmente() Grupo de empresas compradoras	() Sim, de metas, com benefício de descontos
() Individualmente() Grupo de empresas compradoras	() Sim, de exclusividade
() Individualmente() Grupo de empresas compradoras	
() Grupo de empresas compradoras	7 - As compras de fios e cabos elétricos são feitas:
	() Individualmente
() Outros tipos de Associação e Parcerias. Explicar:	() Grupo de empresas compradoras
	() Outros tipos de Associação e Parcerias. Explicar:

8 - Qual o percentual de compras das seguintes marcas:

Marca	Fabricante	Atacadista
Alcoa		
Brascoper		
Cofimet		
Condumax		
Conduspar		
Cordeiro		
Ficap		
Furukawa		
Imbrac		
Induscabos		
Lousano		
Nambei Rasquini		
Pirelli		
Sil		

Outros		
Total	100 %	

- 9 -Entre as práticas adotadas abaixo, assinalar com um "X" a importância atribuída por sua empresa a cada um dos itens:
- (1)Muito Pequena Elevada
- (2) Pequena (3) Mediana
- (4) Elevada
- (5) Muito

	1	2	3	4	5
Condições de Pagamento					
Conveniência / Facilidade de Acesso / Localização					
Disponibilidade de Produtos / Prazo de Entrega					
Garantia / Troca de Produtos com Defeito					
Menor Preço					
Prêmio / Promoção (realizar periodicamente oferta de prêmios e promoções visando oferecer alguma vantagem ao comprador sem alterar o preço de venda).					
Qualidade					
Variedade de Marcas					
Variedade de Produtos					

10 - Quanto representa, do faturamento médio mensal da empresa, as vendas pelos seguintes canais de distribuição:

Tipo de Venda	
Vendas de Balcão	%
Vendas por Telefone / E-mail	%
Licitações Públicas / Concorrência	%
Total	100 %

11 - Qual o perfil dos clientes de sua emp grupos abaixo:	resa? C	oloque	a impo	rtância d	e cada ι	ım dos
(1) Muito Pequena (2) Pequena (3 Elevada	3) Media	ana	(4) E	Elevada	(5)	Muito
	1	2	3	4	5	
Cliente Residencial						
Comércio (outros ramos)						
Indústria						
Órgão Público						
forma de atender seus clientes. Qual das próximos três (03) anos?	áreas a	empre	sa atua	ou prete	ende atu	ar nos
Televendas						
Vendas através da Internet						
Vendas por catálogos						
Auto-atendimento						
13 - Coloque os cinco principais concorrente	s da em _l	presa ei	m orden	n de impo	rtância:	
1						
2						
3						
4 -						
5 -						

Atacadistas			
1			
2 -			
3 -			
4 -			
5 -			
Fabricantes:			
1			
2			
3			
4 -			
5			
15 - As perguntas seguintes são referentes as Estratégias adotadas p Assinale com um "X" aquelas que sua empresa adota.	or algum	ıas empr	esas.
15.1 – Escolha de fornecedores			
	Sim	Não	
Para a escolha de fornecedores, a empresa procura aqueles qu oferecem o menor preço	Э		
Para a escolha de fornecedores, a empresa procura aqueles qu oferecem o melhor produto	Э		

A empresa procura trabalhar com o maior número possível de fornecedores e marcas, para comprar sempre nas melhores

A empresa procura trabalhar com poucos fornecedores, em um clima de parceria, levando em consideração preço, qualidade e rapidez no

condições.

atendimento.

14 -Colocar em ordem de importância os principais fornecedores de fios e cabos elétricos.

15.2 – Nas relações entre fornecedores e compradores da cadeia produtiva de sua empresa, como se dá o relacionamento entre os seus participantes?

	Sim	Não
A empresa procura obter o máximo de descontos do seu fornecedor e maximizar o preço ao seu cliente, aumentando assim a sua margem de lucro.		
Há relação de poder e de barganha, no qual a empresa mais forte (geralmente a maior) leva vantagem sobre a mais fraca (geralmente menor).		
Há reuniões periódicas entre os diversos membros da cadeia para discutir as estratégias que serão adotadas para se obter o menor preço no final da cadeia.		
São estabelecidas margens de lucro para cada elo (membro) da cadeia e qual a sua participação na estratégia global para que o objetivo seja alcançado.		
As parcerias ocorrem no lançamento ou promoção de algum produto, com TODOS os membros da cadeia investindo algum tipo de recurso (financeiro ou pessoal) para o atingir a meta. Não há sobrecarga de funções sobre apenas um elo da cadeia.		
Há parcerias entre o comércio, atacado e a indústria para o desenvolvimento de novos produtos.		
As parcerias só ocorrem quando um dos membros (geralmente a indústria) faz algum tipo de promoção.		

15.3 – As parcerias em que sua empresa está envolvida levam a:

	Sim	Não
Atividades de compra e venda apenas		
Formação de grupos de compras conjuntas		
Formação de grupos de empresas concorrentes para efetivar grandes vendas		
União das empresas para atuação comercial e/ou política (lobby) com interesses (estratégias) comuns. Ex: Lobby no governo, por meio de sindicatos, para a redução de alíquotas tarifárias (impostos), etc		

15.4 – Monitoramento da concorrência

	Sim	Não
A empresa faz pesquisa sobre os concorrentes ao menos uma vez ao mês.		
A empresa realiza periodicamente pesquisa concorrencial de preço, produto, qualidade, prazo e de satisfação do cliente, envolvendo seus principais concorrentes, que permite a comparação de seu desempenho com o dos concorrentes.		
A empresa apenas fica sabendo do preço praticado pela concorrência quando o consumidor o procura para "cobrir" o orçamento do concorrente		
A empresa não faz pesquisa entre a concorrência		

15.5 – Distribuição de produtos

	Sim	Não
A empresa possui frota própria para a entrega de produtos		
A empresa possui Serviço de Entregas Rápidas (Ex: moto boys, serviços de moto-taxista, etc)		
Utiliza-se os serviços de transportadoras quando há entregas em outras cidades		
Utiliza veículos da própria frota para entregas em outras cidades		
A empresa faz uso cooperativo de veículo para a entrega de produtos.		

15.6 - Publicidade e propaganda

	Sim	Não
A empresa faz campanhas publicitárias ao menos uma vez ao mês		
A empresa faz campanhas publicitárias ao menos uma vez ao ano		
A empresa utiliza o Jornal como meio de propaganda e divulgação		
1 1 0 0 7		
A empresa utiliza o Rádio como meio de propaganda e divulgação		

A empresa utiliza Panfletos como meio de propaganda e divulgação	
A empresa utiliza Revista Especializada como meio de propaganda e divulgação	
A empresa utiliza a TV como meio de propaganda e divulgação	

15.7 – Estratégia da Empresa

	Sim	Não
A empresa pretende ampliar sua área de negócios atual, comercializando novos produtos.		
A empresa pretende ampliar sua área de negócios atual, buscando novos mercados (filiais).		
A empresa pretende diversificar seus negócios, passando a atuar em outros ramos de atividade. (Ex: compra de imóveis, compra de gado, prestação de serviços de consultoria elétrica, etc)		
A estratégia da empresa é vender o negócio atual e começar em um novo ramo de negócios.		

APÊNDICE 2 – ÍNDICE DE QUALIDADE PARA FIOS E CABOS ELÉTRICOS COM BASE NA MARCA DO FABRICANTE

1	Excelente
2	Bom
3	Regular

Marca	Qualidade
Alcoa	1
Brascoper	3
Cofinet	3
Condumax	2
Conduspar	2
Cordeiro	3
Ficap	1
Furukawa	1
Imbrac	2
Induscabos	2
Lousano	2
Nambei Rasquini	3
Pirelli	1
Sil	2

	I
Marca	Qualidade
Alcoa	1
Ficap	1
Furukawa	1
Pirelli	1
Condumax	2
Conduspar	2
Imbrac	2
Induscabos	2
Lousano	2
Sil	2
Brascoper	3
Cofinet	3
Cordeiro	3
Nambei Rasquini	3

FONTE: dados de pesquisa