

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Paulo Rigatto

ELEMENTOS DETERMINANTES DAS CONFIGURAÇÕES DAS  
ESTRUTURAS DE COORDENAÇÃO VERTICAL NO SETOR  
BRASILEIRO DE FRUTAS EM CONSERVA

Porto Alegre  
2005

Paulo Rigatto

ELEMENTOS DETERMINANTES DAS CONFIGURAÇÕES DAS  
ESTRUTURAS DE COORDENAÇÃO VERTICAL NO SETOR  
BRASILEIRO DE FRUTAS EM CONSERVA

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração.

**Orientador: Prof. Antônio Domingos Padula**

Porto Alegre  
2005

### Daos Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R565e Rigatto, Paulo

Elementos determinantes das configurações das estruturas de coordenação vertical no setor brasileiro de frutas em conserva / Paulo Rigatto. – 2005.

179 f. ; il.

Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2005.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Domingos Padula.

1 Administração da produção – Administração estratégica. 2. Cadeia produtiva – Gerenciamento da cadeia de fornecedores. 3. Gestão da cadeia de suprimentos. 4. Coordenação vertical. I. Título.

CDU 658.5

Ficha elaborada pela Biblioteca da Escola de Administração – UFRGS



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo  
PPGA/EA/UFRGS

---

Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak  
PPGA/EA/UFRGS

---

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva  
UNISINOS

---

Prof. Dr. Décio Zylbersztajn  
USP

**Orientador:** Prof. Dr. Antônio Domingos Padula

**Área de Concentração:** Gestão da Tecnologia e da Produção

**Curso:** Doutorado

Porto Alegre, 13 de maio de 2005.

## **AGRADECIMENTOS**

*Ao Contribuinte Brasileiro, que efetivamente recolhe impostos, pelo suporte a toda estrutura pública brasileira de ensino, pesquisa e extensão.*

*A CAPES pelo suporte financeiro a todas as etapas deste programa de qualificação profissional.*

*Ao Prof. Jorge Luis Nedel, Pro-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal de Pelotas pelo seu apoio e suporte institucional na viabilização de todas as etapas deste programa de doutoramento, em especial ao intercâmbio internacional nos EUA.*

*Ao Prof. João Luiz Becker pelo incentivo a realização do Curso de Doutorado em Administração como elemento qualificador de minha já eclética formação profissional.*

*Ao Prof. Volnei Krause Kohls pelo privilégio de tê-lo como colega nesta empreitada, pelo comprometimento e companherismo para vencer os desafios; e amizade para dividir seus resultados.*

*Ao Prof. Marcelo Vieira pela competente forma com que me apresentou ao tema central desta área do conhecimento: “A Teoria das Organizações”, a partir da qual esta nova dimensão do conhecimento passou a fazer parte de minha formação intelectual.*

*Ao Prof. Araujo Santos pela singular intelectualidade e revigorante satisfação de encontrar aqueles que ainda exercitam com profundidade a reflexão sobre o ser e a razão. Realidade e Verdade ganharam novas dimensões após o privilégio de tê-lo como Mestre.*

*Ao Prof. Donald Larson (OHIO STATE UNIVERSITY) pelo acolhida e suporte em meu programa nos Estados Unidos.*

*Ao Prof. Antonio Padula por sua amizade, paciência, incentivo, e sobretudo dedicação desde a revisão dos ensaios até a versão final deste trabalho.*

*Aos professores e funcionários do PPGA pelo seu exemplo de exelência como organização pública dedicada a educação, pesquisa e extensão universitária.*

*Aos colegas da Turma Doutorado/99 pelo suporte, amizade, e companheirismo.*

*Aos colegas do DCSA pelo apoio as atividades didáticas no período de meu afastamento.*

*Ao Sindicato das Industrias de Conservas de Pelotas e suas empresas membro pelo acolhimento e apoio a esta pesquisa.*

## RESUMO

Quais as causas e condições que levam à ocorrência de diferentes estruturas de Coordenação Vertical (CV) dentro de uma mesma indústria? Este estudo objetiva identificar, caracterizar e analisar as diferentes formas de coordenação vertical encontradas em onze empresas pertencentes ao setor de pêssegos em conserva no Estado do Rio Grande do Sul (Brasil). A presente pesquisa, caracterizada como um estudo multi-caso, utilizou-se de duas abordagens teóricas da Economia para estruturar seu modelo de análise: a da Economia dos Custos de Transação e a da Visão Baseada em Recursos. Os resultados revelam que os fatores mais relevantes para a escolha da definição das estruturas de coordenação vertical entre empresas e fornecedores (destas indústrias) são transacionais e de recursos. Altos níveis de incerteza e oportunismo (custos de transação) levam as empresas a adotar estruturas hierárquicas de coordenação (produção própria). O estudo da dinâmica evolutiva das estruturas de Coordenação Vertical permitiu relacioná-las às características dos recursos e dos custos das transações. A primeira, relacionando o modelo de Coordenação Vertical adotado pela empresa aos tipos de recursos (tangíveis e intangíveis) disponíveis; e a segunda, à imprevisibilidade e relevância de problemas no fluxo de suprimento de matéria-prima. A disponibilidade de recursos intangíveis mostrou ter um forte impacto sobre a adoção de relações mais integradas com fornecedores, enquanto que uma maior disponibilidade de recursos tangíveis exerce uma pressão maior no sentido da verticalização da produção de suprimentos. E a segunda, relacionando a imprevisibilidade e a relevância dos problemas no suprimento de matéria prima. Quanto maior a imprevisibilidade ou velocidade de ocorrência e relevância de um problema no fluxo de suprimentos maior será a tendência de reação no sentido da verticalização da produção e vice-versa.

**Palavra Chaves: Coordenação vertical; gestão da cadeia de fornecedores; cadeia de suprimento; estruturas de coordenação; custos de transação; visão baseada em recursos; setor de pêssego em conserva.**

## ABSTRACT

What are the causes and conditions that lead to the existence of different vertical co-ordination (VC) structures within the same industry? This study aims to identify, characterize and analyze the varying forms of VC found in eleven firms that comprise the peach conserve industry in Rio Grande do Sul (Brazil). In order to establish its analysis model, the present research, which may be characterized as a multi-case study, was based on two theoretical concepts on economics: the Transactional Costs Economics, and the Resources Based View. The results obtained reveal that the most relevant factors that influence the choice of VC structure among these firms and their suppliers are transactional and resources. High levels of uncertainty and opportunism (transaction factors) lead firms to adopt more hierarchical VC structures (own production). Studying the VC structures evolutive dynamics, it was allowed to relate them to the characteristics of Resources and Transactional Costs. The former one has related the VC model adopted by the firm to the different kinds of available resources (tangible or intangible); and the latter one, to the unforeseeability and relevance of raw material supply flow difficulties. Bigger intangible resources availability is shown to have a strong impact on the adoption of more integrated VC structures; whereas greater capital availability moves firms towards a more hierarchical VC of supplies production. Second, the bigger the unforeseeability and the relevance of raw material supply flow difficulties, accordingly bigger will be the reaction tendency to a production verticalization, and vice-versa.

**Key words: Vertical coordination; Supply chain management; supply chain; structures of coordination; transactions cost; resource based view; peach canning sector.**

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Continuum</i> “Mercado – Hierarquia” das estruturas de coordenação vertical. ....	14
Figura 2 – Diferentes perspectivas das abordagens de Cadeia Produtiva e Cadeia de Produção. ....	18
Figura 3 – Delimitações das abordagens de cadeias – produtiva, de produção e de fornecedores. ....	19
Figura 4 – Inserção do Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores no <i>continuum</i> Mercado–Hierarquia. ....	22
Figura 5 – Inserção do GCF dentro do <i>continuum</i> de possibilidades de CV. ....	24
Figura 6 – Complementariedade ECT – RBV para uma maior eficácia da CV. ....	30
Figura 7 – Sistematização do Problema de Pesquisa. ....	34
Figura 8 – Pressões dos elementos da ECT e da RBV na definição das estruturas de CV. ....	65
Figura 9 – Representação da combinação da ECT e RBV na indução do modelo coordenação de GCF. ....	67
Figura 10 – Etapas da pesquisa. ....	70
Figura 11 – Representação dos três diferentes modelos de CV estudados. ....	84
Figura 12 – Síntese das alternativas de mudança das estruturas de CV. ....	136
Figura 13 – Dinâmica dos modelos de coordenação vertical para o Grupo CV – Mercado. ...	138
Figura 14 – Dinâmica dos modelos de coordenação vertical para o Grupo CV – GCF. ....	139
Figura 15 – Dinâmica dos modelos de coordenação vertical para o Grupo CV – Hierarquia. ....	140
Figura 16 – Relação Recursos Tangíveis x Recursos Intangíveis na definição dos modelos de CV para o suprimento de MP. ....	145
Figura 17 – Relação Imprevisibilidade X Relevância do Problema, na determinação dos modelos de CV para o suprimento de MP. ....	152



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Maiores produtores mundiais de pêssegos e nectarinas (1000 Ton).....	79
Tabela 2 – Produção Brasileira de Pêssegos, por Estados (1000 Ton).....	80
Tabela 3 – Produção e origem da matéria-prima segundo a estrutura de CV (relações) entre empresas processadoras e seus fornecedores. ....	86
Tabela 4 – Distribuição percentual da origem da matéria-prima segundo as estruturas de CV entre empresas processadoras e seus fornecedores. ....	86
Tabela 5 – Distribuição percentual da origem da matéria-prima segundo as estruturas de CV para os casos caracterizados como CV – Mercado. ....	88
Tabela 6 – Distribuição percentual da origem da matéria-prima segundo as estruturas de CV para os casos caracterizados como CV – GCF.....	89
Tabela 7 – Distribuição percentual da origem da matéria-prima segundo as estruturas de CV para os casos caracterizados como CV – Hierarquia. ....	90

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre as abordagens tradicional e de Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores. ....	64
Quadro 2 – Categorias de análise e dimensões utilizadas na pesquisa de campo. ....	74
Quadro 3 – Resumo dos elementos observados, no conjunto das empresas estudadas, durante a etapa exploratória. ....	101
Quadro 4 – Resumo dos elementos observados no grupo de empresas do Modelo CV – Mercado. ....	112
Quadro 5 – Resumo dos elementos observados no grupo de empresas do Modelo CV – GCF. ....	124
Quadro 6 – Resumo dos elementos observados no grupo de empresas do Modelo CV – Hierarquia. ....	134

## SUMÁRIO

1	Introdução	12
1.1	Contexto e Motivação: O Ambiente Negocial das Empresas	12
1.2	Problemática da Pesquisa	23
1.2.1	Formas de coordenação	23
1.2.2	Elementos das transações como argumento	24
1.2.3	Expectativa de tendência setorial	26
1.2.4	Assimetrias nas estruturas de coordenação vertical - O Problema	27
1.2.5	Interação ETC – RBV	28
1.2.6	A questão de pesquisa	31
1.3	Objetivos da Pesquisa	31
1.3.1	Objetivo geral	32
1.3.2	Objetivos específicos	32
1.4	Justificativa	35
1.5	A Organização do Trabalho	36
2	Base Conceitual	39
2.1	A Nova Economia Institucional e os Custos de Transação	40
2.1.1	Componentes da Economia dos Custos de Transação	42
2.1.2	Principais conceitos relacionados aos Custos de Transação	44
2.1.2.1	Ligados às dimensões das transações	44
2.1.2.2	Ligados aos pressupostos comportamentais	46
2.1.3	Governança e coordenação na cadeia de fornecedores	48
2.1.4	Economia dos Custos de Transação e Gestão da Cadeia de Fornecedores	50
2.2	Visão Baseada em Recursos	51
2.2.1	Definindo recursos	52
2.2.2	Visão Baseada em Recursos e o Gestão da Cadeia de Fornecedores	54
2.3	Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores	56
2.3.1	Conceituando Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores	58
2.4	Complementariedade entre ETC e VBR na definição das estruturas de Coordenação Vertical	64
3	Método e Procedimentos da Pesquisa	69
3.1	Etapas da Pesquisa	69
3.2	Elementos da Pesquisa	71
3.2.1	Categorias de análise e suas dimensões	72

3.2.2	A pesquisa de campo	75
4	Resultados	78
4.1	O Setor Objeto da Análise	78
4.1.1	Aspectos econômicos da cultura do pêssegos	78
4.1.2	Perfil da região produtora	79
4.1.3	Caracterização do setor conserveiro na Zona Sul	81
4.2	Resultados da Etapa Exploratória	83
4.2.1	Os critérios de seleção dos casos	83
4.2.2	Definição dos modelos de coordenação vertical	87
4.2.3	Agrupamento dos casos estudados	88
4.2.4	Resultados da pesquisa de campo para o universo das empresas	90
4.2.4.1	As Empresas e o <i>continuum</i> Mercado – Hierarquia	91
4.2.4.2	Recursos e capacidades	95
4.2.4.3	Elementos das transações	96
4.2.4.4	Percepções sobre Gestão da Cadeia de Fornecedores (GCF)	98
4.3	Resultados da Etapa de Aprofundamento	102
4.3.1	Casos de Coordenação Vertical – Mercado (CV – Mercado)	102
4.3.1.1	As Empresas e o <i>continuum</i> Mercado – Hierarquia	103
4.3.1.2	Recursos e capacidades	106
4.3.1.3	Elementos das transações	107
4.3.1.4	Percepções sobre GCF	109
4.3.2	Casos de Coordenação Vertical de GCF (CV – GCF)	112
4.3.2.1	As Empresas e o <i>continuum</i> Mercado – Hierarquia	113
4.3.2.2	Recursos e capacidades	117
4.3.2.3	Elementos das transações	119
4.3.2.4	Percepções sobre GCF	121
4.3.3	Casos de Coordenação Vertical Hierárquica (CV – Hierarquia)	124
4.3.3.1	As Empresas e o <i>continuum</i> Mercado – Hierarquia	125
4.3.3.2	Recursos e capacidades	128
4.3.3.3	Elementos das transações	130
4.3.3.4	Percepções sobre GCF	131
4.4	Discussão dos Resultados	135
4.4.1	Dinâmica das estruturas de coordenação vertical	135
4.4.2	<i>Insights</i> sobre os recursos e capacidades	141
4.4.3	<i>Insights</i> sobre os elementos das transações	147
5	Conclusões	153
	Referências	157

# 1 INTRODUÇÃO

Este Capítulo objetiva apresentar o tema estudado, contextualizando as motivações para a sua realização. Após a apresentação do problema de pesquisa, são listados os objetivos e questões que orientaram a investigação. A seguir, é apresentada uma abordagem sintética da justificativa do trabalho, destacando seus antecedentes e as principais vertentes teóricas que fundamentaram a abordagem realizada. O Capítulo é concluído com uma apresentação da forma como este documento está estruturado.

## 1.1 CONTEXTO E MOTIVAÇÃO: O AMBIENTE NEGOCIAL DAS EMPRESAS

O período mais recente da história contemporânea tem sido caracterizado por profundas transformações na sociedade, e em especial, na organização das empresas. Alguns dos fatores apontados como motivadores para estas mudanças são: a diminuição das barreiras comerciais entre países e a formação dos blocos econômicos; a evolução das tecnologias da informação e comunicação; a inovação tecnológica, determinando ciclos de vida mais curtos para os produtos; as fronteiras menos definidas entre setores de atividades; a flexibilização dos processos de produção e gestão; a diferenciação de produtos e serviços; a valorização da aprendizagem e do empreendedorismo; e o avanço da consciência ecológica (PRAHALAD; HAMEL, 1998).

Inseridas neste ambiente de constantes mudanças, riscos e incertezas, as empresas têm buscado novas estratégias competitivas, e têm igualmente reavaliado as suas formas de organização, tanto no nível interno (novas concepções de produto, processos, tecnologias, etc.), quanto no externo (relações mais pró-ativas entre empresas).

Nos anos mais recentes, um dos temas mais pesquisados na teoria da administração estratégica é a estrutura organizacional sob a qual as empresas desenvolvem e mantêm suas estratégias competitivas na indústria onde atuam, e que tem sido vista como um desafio de combinar recursos internos com as oportunidades do seu ambiente externo (KOHLIS, 2004).

No caso do setor agro-alimentar, que envolve o conjunto de organizações responsáveis pelo suprimento de gêneros alimentícios, a crescente importância dada aos processos de rastreabilidade de origem, como: a produção de alimentos sem o uso das tecnologias transgênicas (“*GMO’s Free*”), ou certificação de especificações sanitárias, de técnicas, de processos, etc., são exemplos de novas demandas que têm exigido a implementação de processos de coordenação entre as diferentes etapas encadeadas em um mesmo sistema de produção. Um exemplo das motivações que vêm demandando uma maior regulamentação das atividades de produção do setor agro-alimentar, relacionado às exigências de sua rastreabilidade, é a reação negativa dos consumidores europeus sobre o consumo de produtos geneticamente modificados, e mais recentemente as consequências com a doença da “vaca louca” na Inglaterra e Estados Unidos (HOBBS; YOUNG, 2000).

Estas regulamentações têm exigido das empresas algumas informações sobre características intrínsecas aos produtos, e em muitos casos estas informações se relacionam com diferentes estágios de produção ou processamento. Isto tem exigido o aumento das relações inter-organizacionais entre empresas alinhadas verticalmente em diferentes estágios de um mesmo processo produtivo.

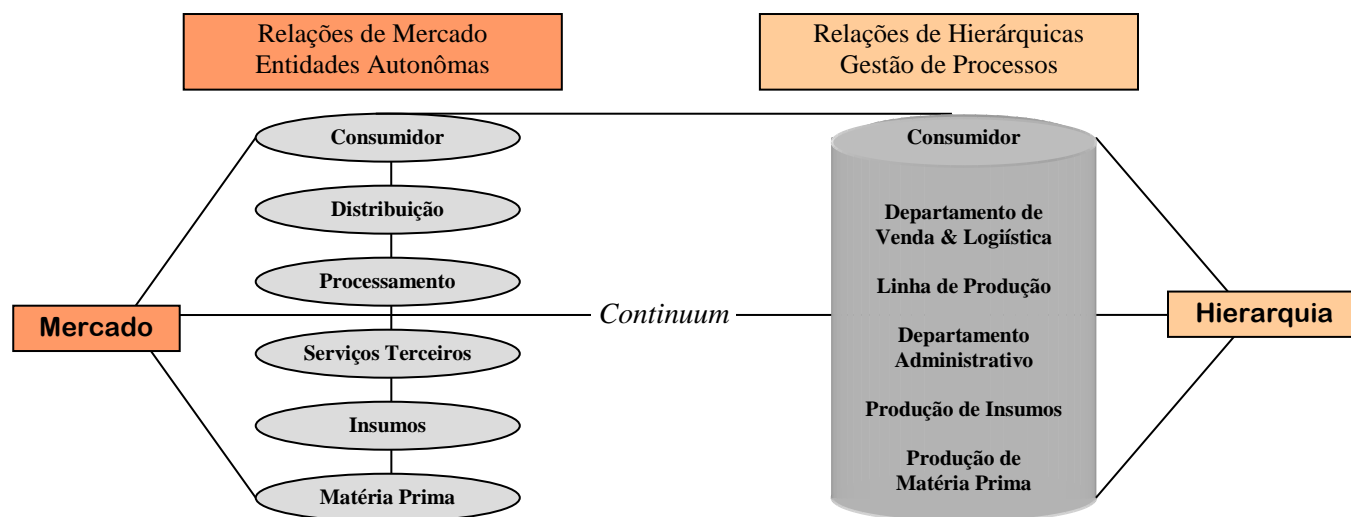
No entanto, não são apenas os aspectos relacionados ao produto e seus mercados que têm exigido esta aproximação entre empresas, mas também a necessidade de estas aumentarem seus padrões competitivos em reação às mencionadas mudanças do ambiente econômico-institucional onde atuam. Um dos fatores que ajuda a ilustrar estes movimentos é a concentração empresarial observada nas últimas décadas, através do crescente número de fusões e aquisições ocorridas recentemente em diversos setores econômicos, na busca de ampliação de mercado e de aumento de competitividade, (COTTERILL, 2001). No Brasil, particularmente o setor de distribuição de alimentos – do qual o setor agro-alimentar é um importante fornecedor – tem passado, por este processo (KOHLS, 2004).

A necessidade de superação destes desafios foi, em parte, responsável pela crescente tendência de substituição dos modelos hierarquizados de produção (produção própria) pela terceirização e formação de alianças. Em muitos casos, isto vem representando um esforço de inovação por parte de muitas organizações, desde o início da década passada (SAVAGE, 1990).

O estudo sobre a definição e as formas de organização das estruturas de produção das empresas é conhecido como Coordenação Vertical (CV). Coordenação vertical é definida como a forma através da qual as empresas organizam e estruturam os diversos processos de

produção de um determinado bem ou serviço, a fim de que este possa ser produzido e disponibilizado com as especificidades que lhe são impostas pelas exigências de seus mercados. Para a empresa, a questão central a ser respondida é a de se os produtos e serviços (insumos, suprimentos, etc.) exigidos em sua linha de produção devem ser obtidos no mercado (comprados), ou dentro da própria empresa (produzidos). Esta questão foi inicialmente denominada, na literatura da área, como a decisão de “comprar ou fazer” ou “*make or buy decision*” (Figura 01).

Estas duas possibilidades (comprar ou fazer) são os extremos de um *continuum*, tendo de um lado as relações de “Mercado” (comprar), onde o sistema de preços é o responsável por organizar e definir a(s) estrutura(s) de fornecimento mais eficiente(s) para as empresas envolvidas em um determinado processo de produção. E do outro lado, as configurações de “Hierarquia” (fazer), definidas como a plena internalização dos meios de produção de suprimentos demandados pela empresa para atingir os mesmos fins. (WALKER; WEBER, 1984; LEE, 2000; PETERSON *et al.*, 2001).



**Figura 1 – Continuum “Mercado – Hierarquia” das estruturas de coordenação vertical.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Entre os extremos Mercado – Hierarquia (M – H) encontra-se uma infinita gama de possíveis arranjos organizacionais caracterizados pelo aumento da intensidade e dos níveis de

integração nos relacionamentos comerciais no sentido do Mercado (menos coordenado) para a Hierarquia (mais coordenado). Logo, a CV identifica a forma como se estruturam verticalmente as empresas, onde são facilmente identificados estes seus extremos, M – H. A complexidade aumenta quando o objetivo é a definição dos modelos intermediários a estes extremos, que teoricamente incluem todas as formas intermediárias possíveis. Uma vez relaxada a necessidade de se definir o nível de abrangência e a complexidade de cada uma das denominações hoje utilizadas, alguns exemplos destas estruturas híbridas de CV seriam: parcerias, contratos, terceirização, condomínios, integrações, associações, alianças, coligações, *joint ventures*, licenciamentos, franquias, direitos de uso, entre outros.

O aumento das exigências impostas às empresas vem fazendo com que cada vez mais estas denominações percam importância em relação ao potencial de gerar resultados efetivos, que podem ser representados pelos lucros e rendimentos que estas estratégias possam gerar a partir de sua implementação. Por isto, o conhecimento das estruturas de CV é apenas um pré-requisito para se poder agir com eficiência sobre elas. A forma como efetivamente estas empresas se organizam e podem ser gerenciadas é mais importante do que mapear, delimitar e conceituar os denominados sistemas ou cadeias: de produção ou produtiva, de produto, de valor, de suprimentos ou de fornecedores, de demanda ou de consumo. E é este tema que está ganhando uma crescente atenção no âmbito da busca de sua compreensão (pesquisa) e prática (novos modelos de gestão). Com este propósito é que se observa o surgimento de novos conceitos na área de gestão inter-organizacional, tais como o de *Supply Chain Management* (SCM) ou de Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores <sup>1</sup> (GCF).

Para que qualquer empreendimento atinja seus objetivos, são atividades elementares ou até vitais as de organizar e coordenar as ações de: seleção, compra e fluxo logístico dos insumos (suprimentos) demandados pela produção para disponibilizar os bens e serviços aos consumidores. O atual desafio destas estratégias é o de gerenciar os processos de organização, planejamento, execução, controle e avaliação das funções de produção, marketing, finanças, pesquisa e desenvolvimento e recursos humanos das empresas responsáveis por produzir e fornecer estes suprimentos (MCGUFFOG; WADSLEY, 1999; MASKELL, 2000). O GCF, que teve sua origem relacionada aos departamentos de compras e logística das empresas (COOPER *et al.*, 1997; WISNER; TAN, 2000), é hoje uma estratégia competitiva perseguida por estas empresas, e compreende muito mais do que a simples administração dos fluxos de suprimentos demandados por uma linha de produção (SPORLEDER, 1992; LAMBERT *et al.*

---

<sup>1</sup> Denominação e sigla adotados para *Supply Chain Management*.



1996; \_\_\_\_, 1998; LUMMUS; VOKURKA, 1999; CROXTON *et al.*, 2001; LUMMUS *et al.*, 2001; LAMBERT; COOPER, 2000; TAN *et al.*, 2002).

A eficiência no fluxo de produção e informação entre empresas alinhadas verticalmente é considerado fator determinante de seu nível de desempenho (RUNGTUSANATHAM, 2003; LAMBERT; COOPER, 2000). Esta eficiência depende da forma como os diversos estágios de produção (da matéria-prima até o produto final) estão organizados. Esta organização pode ser feita por meio de unidades separadas e autônomas, dependentes de relações de mercado, ou como unidades integradas e dependentes, subordinadas a uma única unidade de comando. Mais do que em diferentes alternativas de CV, o determinante do desempenho e nível de competitividade da empresa pode estar na definição da estrutura ou modelo de CV.

Os níveis de complexidade e aprofundamento que as ações gerenciais destes modelos de gestão exigem para que sejam atingidas classificações como, por exemplo, o estágio de um “fornecedor de classe mundial” (FALAH *et al.*, 2003), é tão elevado que a sua implementação e eficiente operação por parte das organizações, têm lhe creditado o *status* de “inovação” organizacional (FURLANETTO, 2002). Não são os acordos, parcerias, ou mesmo a simples coordenação da cadeia de fornecedores que lhes confere este *status*, mas sim o fato de estes conseguirem integrar os diferentes atores a ponto de serem vistos como uma única grande empresa (TAN *et al.*, 1999).

É importante se destacar que os conceitos de GCF consideram que seus membros compartilhem de uma estratégia comum (PALMER, 1996; LAMBERT; COOPER, 2000). No entendimento deste estudo, entretanto, o modelo de GCF será também representado por um *continuum*, por reconhecer sua implementação como um complexo processo, onde o requisito que determina sua ocorrência é a presença de interesses comuns e compartilhados pelas empresas envolvidas.

São reconhecidas as infinitas possibilidades de relações que podem ocorrer ao longo do *continuum* M-H (OSEGOWITSCH; MADHOK, 2003), bem como suas potenciais vantagens em relação às suas formas extremas. E, de forma semelhante, estas alternativas intermediárias de CV compreendem uma maior interação entre os diferentes atores alinhados verticalmente em uma estrutura específica de produção. Mesmo reconhecendo a complexidade dos ideais das estratégias de GCF, tal como proposto por Lambert e Cooper (2000), o seu conceito pode ser identificado como sendo representativo de um esforço em

intensificar as relações econômico-comerciais entre organizações (empresas) alinhadas verticalmente, com a finalidade da otimização de resultados comuns.

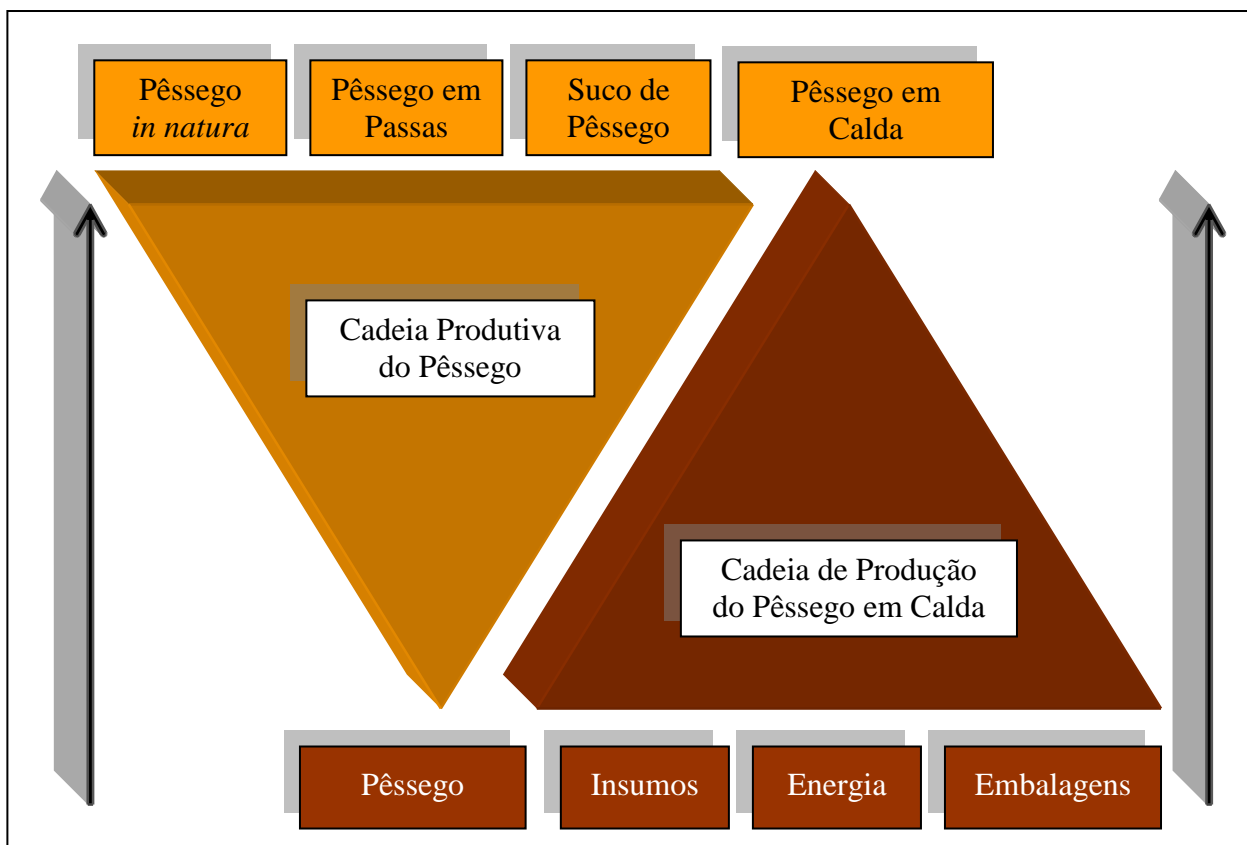
Todo o processo de produção e distribuição de bens e serviços, na perspectiva de cada organização, ocorre a partir de relações verticais e horizontais de trocas entre os potenciais atores de um mesmo ambiente de negócios, aqui denominadas como Cadeias de Fornecedores. Isto compreende todos os potenciais fornecedores, ou seja, não apenas aqueles que eventualmente têm alguma relação comercial, mas todo o universo de fornecedores que de forma ou outra se encontram habilitados a oferecer o suporte necessário, em forma de suprimentos às atividades de determinada organização. Por outro lado, o reconhecido conceito de Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores implica na existência de uma estratégia de ação comum, que envolva uma relação de efetiva interação entre as suas “organizações-membros” (HAHN, 1990; ANDERSON *et al.*, 1997). Daí a razão do termo *Management em Supply Chain Management*.

Mais do que isto, *SCM* introduziu uma nova dimensão (a de *Supply*) que merece ser explorada antes de se prosseguir no conceito. A expressão *Supply Chain Management* vem do inglês, onde *chain* (ou corrente) dá a idéia de ligação; ou seja trata-se de negócios sob uma mesma coordenação. “*chain*” foi traduzido pela literatura de gestão administrativa como “cadeia”, buscando dar a idéia de encadeamento de relações; e “*supply*”, como suprimento, dando a idéia do produto ofertado e não de seu fornecedor. Segundo seu conceito, o termo *supply* relaciona-se à oferta ou suprimento de bens e serviços, neste caso, aquele ofertado ao consumidor final. E este consumidor passa a ser considerado como o ponto de partida para o reconhecimento dos anseios e necessidades que deverão nortear a produção destes bens e serviços ao longo de toda a cadeia responsável por produzi-los e ofertá-los. Devido a isto optou-se por referenciar a denominação do conceito de *Supply Chain Management* como o Gerenciamento da Cadeia (ou Corrente) de Fornecedores (GCF).

A peculiaridade do conceito de *Supply Chain Management*, que por questões de tradução também se utiliza da palavra “cadeia”, que é tão explorada em outros níveis de análise, é o de o seu foco estar centrado em um produto específico, definido ao nível de alguma característica particular, tal como sua marca.

Este conceito difere da análise a partir de um produto de origem, como por exemplo o de pêssegos, relacionado à definição de “cadeia de produtiva”, que envolve tudo o que está a jusante e pode ser produzido a partir dos pêssegos enquanto matéria-prima. Ou um produto comercial final, por exemplo o de pêssegos em calda, que é relacionado à definição de “cadeia

de produção”, envolvendo tudo o que está a montante do produto comercial, ou o caminho inverso desde o produto comercial final “pêssegos em calda” até sua matéria-prima de origem e insumos demandados para produzi-lo (Figura 2).



**Figura 2 – Diferentes perspectivas das abordagens de Cadeia Produtiva e Cadeia de Produção.**

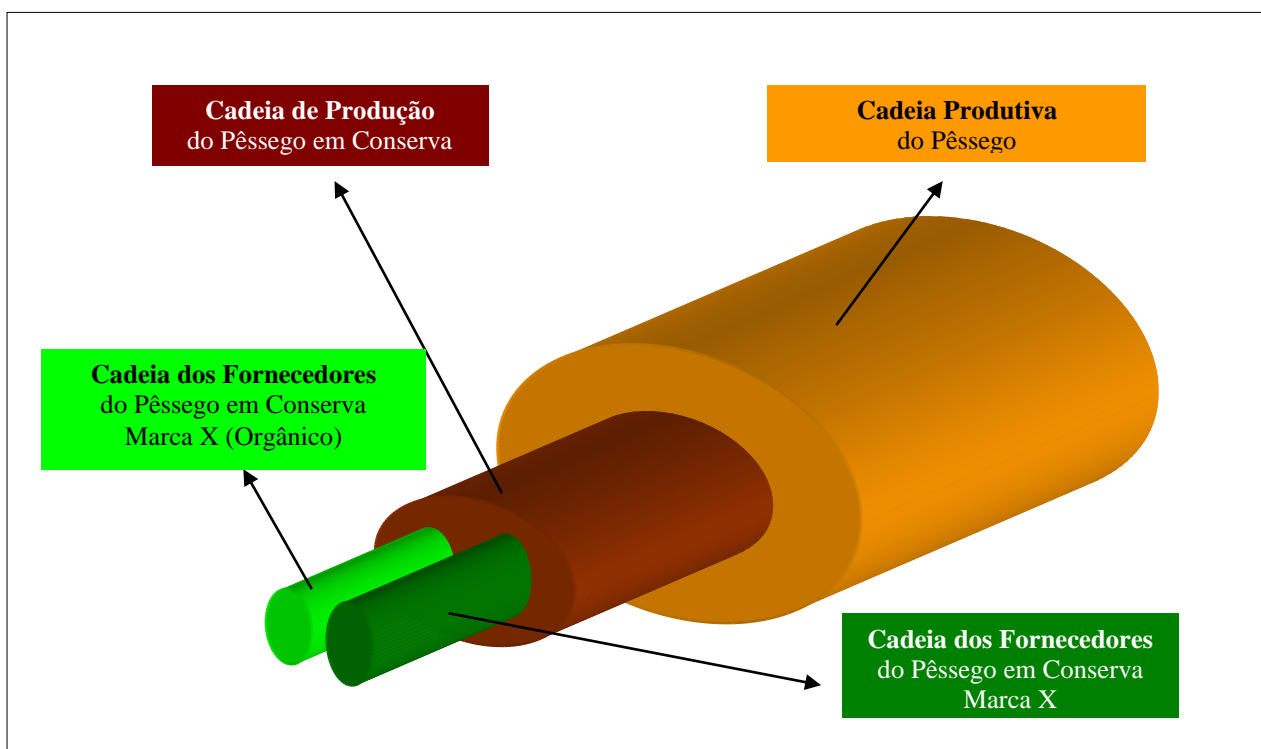
Fonte: Elaborado pelo autor.

No caso da cadeia de suprimentos (*supply chain*), os seus desdobramentos terão tantos níveis quanto os necessários para representar todos os atores encadeados ao longo do processo de produção de um determinado bem/serviço final específico. Desta forma, uma empresa que produza uma gama de diferentes produtos poderá ter um número de cadeias de fornecedores tão grande quanto o número de produtos que produz/comercializa. No exemplo de uma empresa produtora de frutas em conserva, a cadeia de fornecedores do figo em calda será diferente da cadeia de fornecedores dos pêssegos em calda. Mesmo que os dois produtos tenham em suas estruturas os mesmos fornecedores como os de açúcar e lata de flandres por exemplo, o conjunto dos fornecedores de cada partida de frutas será diferente, justificando a

necessidade de ações específicas no gerenciamento do seu fornecimento, o que irá caracterizar cadeias de suprimentos distintas.

Mesmo no caso de um mesmo produto, e que tenha especificidades diferentes, existe esta possibilidade. Por exemplo, no caso dos pêssegos em calda com frutas de origens diferentes, em que exista uma linha com tecnologia de produção tradicional e outra orgânica. Neste caso, se tem uma cadeia de fornecedores para os pêssegos em calda tradicional, onde alguns fornecedores de pêssegos são parte efetiva do processo, e outra com o fornecimento de pêssegos orgânicos, o que envolverá um segundo e diferente grupo de fornecedores, o que provavelmente demandará procedimentos complementares ao primeiro no seu gerenciamento (Figura 3).

Ou seja, enquanto os níveis de análise de cadeia de produção e cadeia produtiva são mais abrangentes, o conceito de Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores, se completamente mapeada, deverá identificar desde os produtores de matéria-prima até as empresas responsáveis pela distribuição dos produtos finais; todos compartilhando uma estrutura de gerenciamento que, se não for comum, pelo menos deverá estar plenamente integrada em termos de estratégias, fluxo de informações e divisão de resultados.



**Figura 3 – Delimitações das abordagens de cadeias – produtiva, de produção e de fornecedores.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

As estratégias de GCF valorizam transparência e comprometimento nos relacionamentos entre seus membros, sem que estes percam suas individualidades. Preconizam que independentemente da motivação, a sua viabilização só atinge os níveis desejados de rendimento se as partes envolvidas realmente desenvolverem um processo de trabalho integrado (MENTZER *et al.*, 2000). Isto compreende que o compartilhamento de seus resultados não apenas seja parte da agenda como também seja um de seus pilares de sustentação (ANDERSON *et al.*, 1997; ADAMS; GOLDSMITH, 1999; HARLAND, 2001; POWER *et al.*, 2001).

Em relação ao setor agro-alimentar, onde atuam as empresas objeto deste estudo, é importante se destacar que este setor pode ser composto por inúmeras indústrias pertencentes e atuantes em um número não menor de mercados específicos. A título de exemplificação, podemos dizer que as indústrias: petroquímica, de biotecnologia, mecanização agrícola (metal-mecânico e automobilístico), álcool-açucareiro e siderúrgico, e de papel e celulose, estão presentes no setor objeto deste estudo, que é o setor de produção de frutas em conserva brasileiro (SFCB). Mesmo focando apenas as indústrias a montante do exemplo acima, todas elas estão representadas neste setor através dos insumos por ele utilizados: fertilizantes, mudas de frutíferas, mecanização agrícola, açúcar, lata de flandres, e embalagens de papelão, respectivamente.

Da mesma forma que é reconhecida a diversidade de indústrias que um mesmo setor pode envolver, também o é a diversidade de suas estruturas de mercado. Isto se deve, em grande parte, às características intrínsecas dos produtos explorados por estes setores. No exemplo citado, o petróleo, que é uma “*commodity*”, tem seus preços determinados por relações de mercado (oferta e demanda). Já uma muda de pessegueiro, geneticamente modificada em laboratório para resistir a uma determinada doença, carregando por isto uma “patente genética”, é um produto diferenciado, e que tem outros componentes além do custo, envolvidos na definição de seus preços.

Estas diferenças também estão presentes entre empresas atuantes em uma mesma indústria como a agro-alimentar (COZZARIN; BARRY, 1998). As formas de CV existentes no setor agro-alimentar tendem a ser caracterizadas de acordo com as exigências e especificidades de suas estruturas produtivas, tecnologias de produção, estruturas de mercado, características de insumos e produtos, entre outras. Alguns exemplos das variações deste modelo de CV são: os setores viti-vinícola e álcool-açucareiro, que possuem um elevado grau de verticalização, e conseqüentemente, de controle das variáveis de suas estruturas de

fornecimento; os setores fumageiro e avícola, que apresentam um elevado grau de integração vertical entre as agro-indústrias e seus fornecedores, com o propósito de garantir os padrões de qualidade e eficiência da matéria-prima produzida; e os setores de grãos, como soja, milho, arroz ou carne, onde a coordenação das suas estruturas de fornecimento é feita, majoritariamente, pelo mercado.

As empresas pertencentes ao setor agro-alimentar atuam dentro dos modelos de CV de mercado, caracterizando-se por apresentar uma grande diferença entre o número de atores com os quais se relacionam a montante e a jusante de suas cadeias de suprimento e demanda, respectivamente. A montante, há a necessidade de manter um grande número de fornecedores de matéria-prima, devido à sua origem no setor primário, que é caracterizado por ter na natureza um capital específico (terra), e no clima, um fator determinístico, sobre o resultado de seus processos produtivos, o que lhe confere grande instabilidade. A jusante, por sua vez, o setor agro-alimentar opera comercialmente com um número de empresas pequeno, ou pelo menos, em número inferior ao do de fornecedores com os que se relaciona a montante.

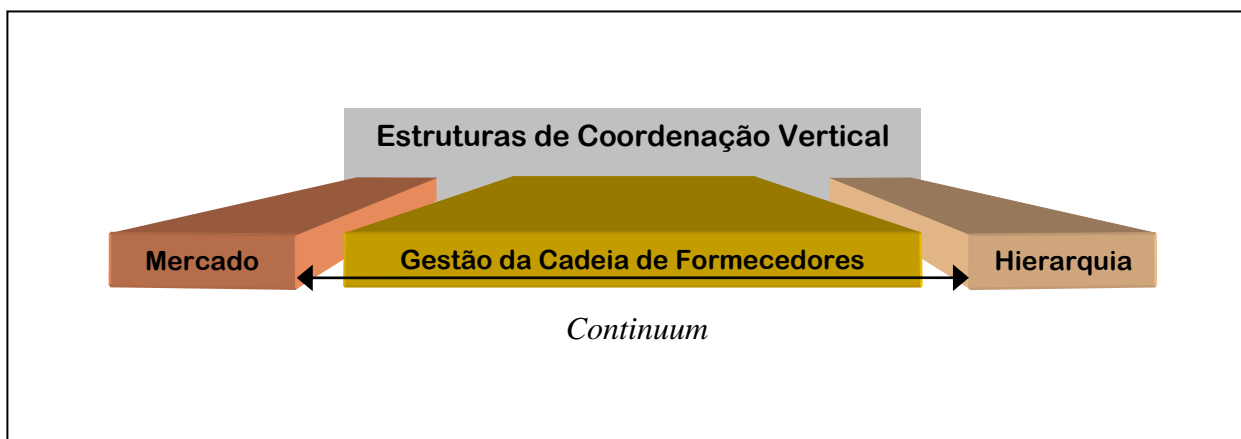
Como alternativa oposta ao ônus de se administrar um grande número de fornecedores, encontra-se a não menos onerosa produção de suprimento(s) totalmente verticalizada pela empresa. Este modelo pode exigir o domínio de novos processos e/ou tecnologias de produção, além do conhecimento para atuar em diferentes mercados. E isto pode significar investimentos desalinhados com o mercado-foco da empresa.

Uma vez presentes os componentes elementares que permitam enquadrá-los como tal, é o nível de interação entre os atores envolvidos em um processo de GCF que irá determinar o seu posicionamento entre os extremos M–H. Estas iriam desde uma integração de atividades, até uma ação coordenada entre todas as etapas em uma cadeia de produção, sem considerar, no entanto, a propriedade destas (FARLEY, 1997).

As análises de CV exploram tipicamente as relações entre dois sucessivos estágios nos canais de comercialização entre a empresa e seus consumidores, ou entre esta e seus fornecedores (ex. produtor – agro-indústria ou agro-indústria – distribuidor), para determinar porque e quando a coordenação dos negócios deva substituir as relações de livre mercado (COTTERILL, 2001).

Desta forma, os modelos de GCF representam estruturas diferentes daquela apenas com os extremos mercado–hierarquia, situando-se dentro deste *continuum* (Figura 4). Conceitualmente, quanto maior a proximidade em relação ao extremo “hierarquia” ao longo

do *continuum* M–H, sem no entanto, envolver a posse de ativos necessários à produção dos suprimentos, maior será a sua identidade com os conceitos e definições referenciados pela literatura sobre as estratégias de Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores (GCF) ou de *Supply Chain Management (SCM)* (LAMBERT; COOPER, 2000).



**Figura 4 – Inserção do Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores no *continuum* Mercado–Hierarquia.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tentativa de entender as diferentes formas de CV das empresas dentro do *continuum* M–H tem motivado inúmeros estudos sobre o tema. Em sua grande maioria, no entanto, estes estudos têm sido limitados à descrição e explicação de como estas empresas se caracterizam e operam, pouco explorando os aspectos relativos à sua evolução, motivações e perspectivas de desenvolvimento futuro (FARLEY, 1997; FISHER, 1997; FAWCETT; MAGNAN, 2002). Com isto, se perde um importante elemento explicativo, que é o entendimento dos aspectos dinâmicos destas formas organizacionais. E elas devem estar relacionadas não apenas a um momento específico e definido de sua história, mas a um processo de gestão organizacional que é fundamentalmente dinâmico, assim como o são as organizações (TEECE *et al.*, 1997).

A investigação e análise das motivações que levam as empresas a adotar diferentes formas de CV para atender às suas demandas de suprimentos, bem como uma melhor compreensão das perspectivas que estas empresas têm sobre os modelos segundo os quais operam, podem trazer contribuições relevantes sobre o entendimento teórico e prático destes processos. A próxima Seção apresenta a problematização deste tema, discutindo estas alternativas e os questionamentos a elas relacionados, e é concluída com a apresentação da questão da pesquisa que motivou o presente estudo.

## 1.2 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

Sob a perspectiva teórica, a problemática desta pesquisa está alicerçada nas abordagens da Economia dos Custos de Transação e na Visão Baseada em Recursos. Além destes, os conceitos relacionados ao GCF são abordados como sendo um referencial de modelo de CV a ser perseguido pelas organizações e sob o qual estas supostamente otimizam resultados (RUNGTUSANATHAM *et al.*, 2003; CLARO, 2004).

Sob o enfoque empírico, a problemática tem seu foco nas estruturas de CV observadas a partir das relações entre empresas atuantes em um mesmo setor e sua estrutura de suprimento (fornecedores), e mais especificamente na assimetria observada nestas relações (PETERSON, *et al.*, 2001).

Este Capítulo apresenta a problemática da pesquisa, partindo-se do reconhecimento de que as diferentes estruturas de CV podem ser representadas como um *continuum* limitado entre as relações de Mercado e Hierárquicas. Destaca inicialmente os argumentos centrais para definição das estruturas de CV (elementos das transações e recursos); define e situa a importância das estruturas mistas de coordenação (GCF) como estratégias competitivas, destacando que a falta de uniformidade entre as estratégias de CV em um mesmo ambiente econômico-institucional vai contra os argumentos das transações. Na busca do entendimento sobre os condicionantes da escolha ou definição das estruturas de CV, argumenta-se sobre a necessidade de se conciliar estas abordagens, de forma a se poder explicar melhor as assimetrias, particularmente entre empresas de uma mesma indústria; e mais do que isto, compreender a dinâmica (origens e perspectivas) destes processos.

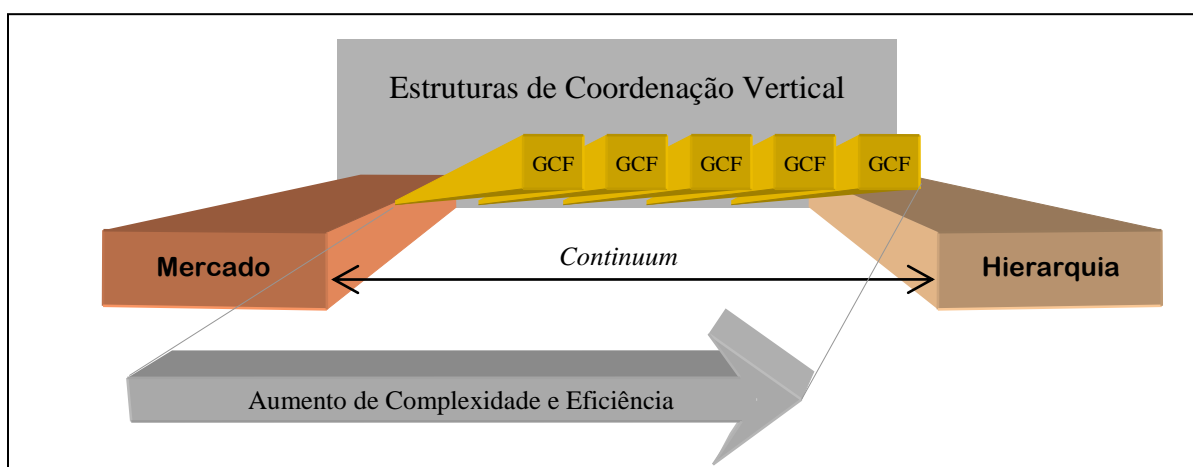
### 1.2.1 Formas de coordenação

Tal como referenciado anteriormente, a estrutura de coordenação entre empresas é representada pela forma como estas se relacionam. Neste caso, sob a óptica de encadeamento vertical ou de relações comerciais que ocorrem desde a obtenção dos insumos (matérias-primas) até a entrega e venda do produto aos consumidores finais.



Com base na Figura 5, fica claro reconhecer os limites de possibilidades: estruturas de mercado, em um extremo, e hierárquicas no outro. Devido à natureza competitiva dos mercados, as empresas tendem a iniciar suas atividades posicionando suas estruturas de coordenação vertical em um dos extremos deste *continuum*.

Considerando-se apenas o número de elementos ou etapas de um processo produtivo qualquer, pode-se dizer que as organizações se estruturam verticalmente em modelos de relações caracterizados com de mercado por serem estes os mais acessíveis, simples de organizar, além de originais para qualquer iniciativa capitalista de produção. As estruturas hierarquizadas tendem a ser maiores e a exigir grandes aportes de recursos para sua estruturação, sendo por isto menos numerosas. Já as estruturas híbridas, que possuem um amplo espectro de possibilidades, têm relação pouco conhecida entre complexidade de implementação e segurança de resultados para atingir um diferencial competitivo (ARGYRES, 1996; HOYT; HUQ, 2000; BRISCOE *et al.*, 2001).



**Figura 5 – Inserção do GCF dentro do *continuum* de possibilidades de CV.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 1.2.2 Elementos das transações como argumento

Uma vez reconhecida a diversidade de formas que as estruturas de CV podem assumir dentro do *continuum* M–H, é interessante explorar os condicionantes de sua determinação por parte das empresas.

A opção pelo posicionamento em um ou outro destes extremos está relacionada a diversos fatores. A literatura contemporânea aponta para a existência de uma correlação entre os chamados custos de transação e a definição da estrutura de coordenação vertical entre empresas (CROOM, *et al.*, 2000; HOBBS, 1996; CHEN; CHEN, 2003). A abordagem da Economia dos Custos de Transação (ECT) se refere mais especificamente aos elementos e características das transações, tais como o nível de especificidade dos ativos envolvidos na produção e os componentes relacionados às fontes de incerteza nas relações comerciais. Segundo a ECT, o elemento incerteza prevê que o ato de transacionar envolve expectativas que, mesmo quando resguardados por contratos, não podem ser garantidas *ex ante*, devido ao reconhecimento da possibilidade de ocorrência de comportamentos oportunistas entre os agentes envolvidos nas transações (ZYLBERSZTAJN, 1996).

A ECT sugere que as organizações irão definir suas estruturas de coordenação vertical baseadas na análise dos componentes do seu ambiente de negócios, e mais especificamente, no âmbito de suas transações ou em fatores externos à empresa (MADHOK, 2002). Quanto mais elevados forem os riscos de ocorrência dos chamados custos de transação para se levar a cabo o processo de produção da empresa, mais propensa esta estará a verticalizar suas atividades. Do contrário, tenderá a permanecer atuando em uma estrutura de mercado.

Desta forma, a ECT contribui com argumentos relevantes sobre os determinantes da forma como as empresas se organizam verticalmente. No entanto, ela está mais relacionada com a reação às condições impostas pelo ambiente do que propriamente com os condicionantes de uma ação determinada de alteração em uma estrutura de coordenação vertical já estabelecida. Por exemplo, quais seriam, as demandas, condições, ou elementos dos quais a empresa que decide verticalizar um determinado estágio de sua cadeia de suprimento não pode prescindir, para que este atinja padrões de resultados que sejam, no mínimo, equivalentes ao de uma estrutura alternativa, ou mesmo que garanta a efetiva redução de custos ao invés de sua simples substituição? São questões pertinentes aos responsáveis por decidir sobre qual estratégia a empresa deva seguir.

### 1.2.3 Expectativa de tendência setorial

Independentemente das razões que levam as empresas a adotar diferentes decisões sobre como devam se estruturar verticalmente, os argumentos da ECT indicam que este comportamento segue uma tendência com base nos componentes externos às empresas ou do ambiente competitivo onde atuam. As empresas são tão perspicazes na busca, quanto velozes na absorção das inovações que lhes proporcionam alguma vantagem competitiva. Na medida em que determinada configuração de CV operacionalizada por uma empresa apontar para um desempenho superior, espera-se que seus competidores persigam o mesmo modelo, o que deve caracterizar uma tendência natural entre empresas pertencentes a um mesmo setor econômico.

Também se espera que, em um mesmo ambiente econômico-institucional, ocorram configurações de coordenação vertical similares. Uma vez que estes ambientes apresentam características muito semelhantes, estas devem ter um impacto similar sobre as organizações, o que deveria provocar uma reação também uniforme destas frente a este ambiente. Ou seja, se determinados elementos das transações são equivalentes, e apenas estes são determinantes sobre as formas de CV, espera-se que as empresas reajam a estes de maneira semelhante para se manter competitivas no mercado. Da mesma forma, se a construção de parcerias ou estruturas de coordenação vertical mais integradas demonstrar ser o modelo mais indicado, deve ser observada uma tendência à implementação deste modelo por parte das empresas que estejam atuando em um mesmo setor; caso contrário, outros motivos deverão estar interferindo neste processo.

As estratégias que visam intensificar relacionamentos entre empresas (GCF) contribuirão para reduzir as fontes de incerteza relacionadas aos custos de transação. Com base nisso, se supõe que, em ambientes onde, de forma mais intensa, se fizerem presentes os elementos relacionados aos custos de transação, sejam observadas tendências de verticalização das atividades de produção de suprimentos.

No setor agro-alimentar, apesar do reduzido número de iniciativas de gerenciamento da cadeia de fornecedores, algumas experiências são conhecidas como as dos setores de suínos e aves, e de fumo, demonstrando o potencial das estratégias de GCF como articuladoras de empreendimentos que têm seus resultados baseados em atividades complementares. A discussão e o estudo das possibilidades de aplicação e/ou adaptação do

GCF às organizações do setor agro-alimentar ganham importância tanto pelos seus potenciais resultados (COOPER *et al.*, 1997; LEE, 2000), quanto por suas conseqüências (ZUURBIER in ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

O que se discute não são os potenciais benefícios das estratégias de GCF, mas sim os seus condicionantes e as formas de operacionalização de um processo de transição entre um modelo de relações de mercado ou hierárquico plenamente estabelecido, para outro de colaboração (NEW, 1997; COOPER *et al.*, 1997; LAMBERT; COOPER, 2000; NESHEIM, 2001). Diferentes ambientes econômicos (setores) não só exigem estratégias diferenciadas (PRAHALAD; HAMEL, 1998; COX, 1999b; LAMBERT; COOPER, 2000), como conhecimento e habilidades para estabelecer os diferentes níveis de envolvimento e interdependência nas relações fornecedor – consumidor (TEECE, 1992; SCRAMIM, BATALHA, 1999; VAN HOEK, 2002). Isto requer um verdadeiro comprometimento por parte de todos os membros envolvidos em estratégias do tipo GCF (TAN *et al.* 1999; SPEKMAN *et al.*, 2002).

#### 1.2.4 Assimetrias nas estruturas de coordenação vertical - O Problema

As empresas reagem assimetricamente aos elementos externos de um mesmo ambiente econômico-institucional, devido às suas características internas. Em um extremo está o fator preço, que define com quem se relacionar; no outro, as determinações hierárquicas de produção. Outras variáveis necessitam ser incorporadas: a análise para se entender como a empresa decide entre um processo de simples “tomada de preços” na compra de insumos, de um lado, e a incorporação da gestão de sua produção, no outro.

Ao aceitarmos condicionalmente a premissa de que são as competências por um lado, e os elementos das transações por outro, que definem a eficiência dos processos econômicos nas organizações, por que não esperar que todas as empresas estivessem verticalmente estruturadas como preconizam os sistemas de Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores? Dada a complexidade e profundidade dos seus processos administrativos, além do grau de seletividade e integração prevista entre seus membros, seria esperado que os modelos de CV intermediários aos extremos M–H fossem os mais perseguidos, e por isto, a forma “típica” de CV das empresas.

O enfoque prático da problemática se dá a partir da observação de assimetrias entre os modelos de estrutura de CV entre as empresas atuantes no setor agro-alimentar de frutas em conserva brasileiro (SFCB), e seus fornecedores de matéria-prima (pêssegos *in natura*) (RIGATTO, 1998).

O que estaria explicando a coexistência de diferentes modelos de CV entre empresas atuantes em um mesmo setor econômico? Se há vantagens nas estratégias de GCF, por que as empresas permanecem operando em estruturas de mercado e hierárquicas? São questões a ser respondidas.

### 1.2.5 Interação ETC – RBV

Mesmo reconhecendo que os princípios da ECT continuem sendo a base para a explicação dos fenômenos relacionados à formação de alianças e de ações cooperativas entre as empresas, estes princípios parecem estar perdendo sua significância em explicar estes fenômenos, cada vez mais baseados em atributos menos tangíveis e administráveis (HOY; HUQ, 2000).

Diversos estudos relatam estes novos atributos nas relações entre empresas, abordando temas como: confiabilidade (WILSON; KENNEDY, 1999; RADEMARKERS, 2000; LINDENBERG, 2000; SVENSSON, 2001; HANSEN *et al.*, 2002; HANDFIELD; BECHTEL, 2002;), comprometimento (HOYT; HUQ, 2000; DE RUYTER *et al.*, 2001), colaboração (KAUFMAN *et al.*, 2000; RITTER, 2000; BARRATT; OLIVEIRA, 2001; HORVATH, 2001; NESHEIM, 2001), desenvolvimento de parcerias (BUTTERWORTH, 1996; LAMBERT *et al.*, 1996; O'KEEFFE, 1998; SPEKMAN *et al.*, 1998; CHRISTOPHER; JÜTTNER, 2000), fidelidade e transparência (KASOUF; CELUCH, 1997; GADDE; SNEHOTA, 2000; KOTHANDARAMAN, WILSON, 2000; HOGAN, 2001; MENTZER *et al.*, 2001; O'TOOLE; DONALDSON, 2002; MARTIN, GRBAC, 2003).

Para complementar os argumentos no esforço de entendimento do fenômeno de escolha e definição das estruturas de coordenação vertical pelas organizações, agrega-se a *Resource Based View Theory (RBV)* ou Visão Baseada em Recursos (VBR). Para esta abordagem, a empresa (e sua estrutura de CV) é resultado da disponibilidade e da forma como

são organizados e combinados seus recursos (PENROSE, 1959). Os recursos são considerados os elementos fundamentais da empresa (inicialmente seus ativos) e que conforme arranjos, irão definir os seus resultados. A definição de “recurso” vem ganhando cada vez mais abrangência dentro da literatura contemporânea sobre o tema, dividindo-se hoje em duas vertentes: os recursos tangíveis (físicos, estruturais, capital, etc.) e intangíveis (*know-how*, sistemas, cultura, capacidades, reputação, etc.).

A *RBV* argumenta que as diferenças identificadas entre as empresas é resultado da forma única como esta organiza e utiliza seus recursos. Assim, a escolha e definição das estruturas de CV das empresas não estariam limitadas apenas aos elementos das transações (ECT), mas a combinação destes com os recursos disponíveis e utilizados pela empresa. Ou seja, a decisão por verticalizar pode ser o resultado de a empresa não encontrar no mercado fornecedores capazes de lhe suprir um determinado componente com as especificações necessárias, ou pela “inabilidade” desta empresa para gerir relacionamentos ao nível de desenvolver fornecedores ao ponto de alcançarem os padrões desejados.

Desta forma, a *RBV* agrega a abordagem da ECT aos fatores intrínsecos à organização, na explicação da “escolha” ou definição da estrutura de coordenação vertical entre organizações alinhadas verticalmente. Ou seja, o melhor desempenho que a empresa pode alcançar seria o resultado da combinação dos condicionantes externos à empresa, como os relacionados aos elementos das transações (especificidade de ativos, incerteza, etc.), e os fatores internos ou a disponibilidade e combinação destes no uso dos recursos (estrutura e competências) (MADHOK, 2002; CHEN; CHEN, 2003).

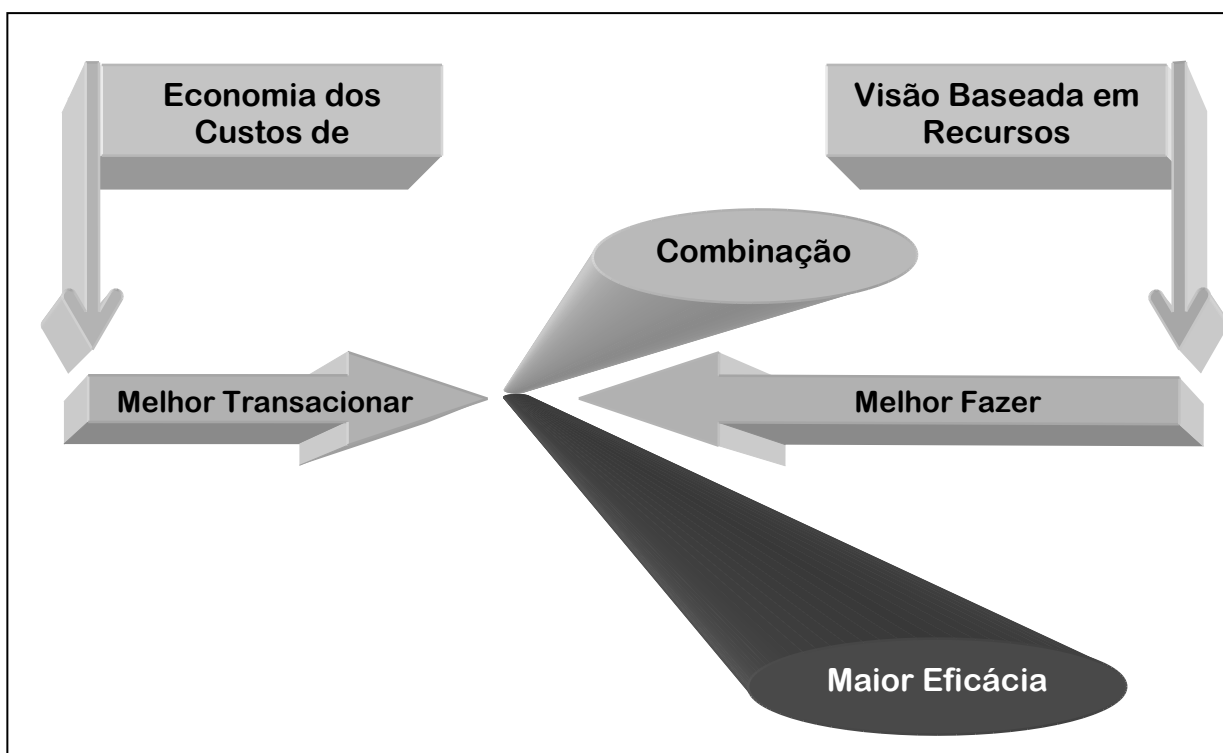
A união destes dois enfoques para a abordagem das estruturas de CV considera que o ambiente institucional representa não apenas o mecanismo que estabelece os sistemas de governança sob os quais as empresas atuam, determinando e regulando as transações, como também é quem determina parte do elenco de possibilidades de atuação para muitas das empresas.

A idéia central é investigar como cada uma destas vertentes teóricas ajuda a explicar as escolhas de estrutura de CV em que as empresas do SFCB operam, e eventualmente, observar sua complementaridade (CHEN; CHEN, 2003).

A capacidade de gerir relacionamentos e conquistar ações colaborativas pode superar ineficiências oriundas dos custos de transação. Não há qualquer vantagem em internalizar (verticalizar) a produção, de forma a evitar custos de transação, se não for viável

operacionalizá-la eficientemente (capacidade), e vice-versa. Adquirir no mercado (com baixo custo de transação) um produto pouco qualificado (por exemplo, com menor preço devido à qualidade inferior) pouco contribui para o aumento da vantagem competitiva da empresa (MADHOK, 2002). A idéia central é a de que desenvolver capacidades e habilidades para gerir relacionamentos (*RBV*) pode ser melhor do que simplesmente evitá-los porque são mais custosos (*ECT*).

Desta forma, a *RBV* contribui para o enriquecimento da análise das estruturas de *CV*, ao considerar a importância dos fatores internos à empresa na sua definição.



**Figura 6 – Complementariedade ECT – RBV para uma maior eficácia da CV.**

Fonte: Elaborado pelo autor com base em MADHOK (2002).

É importante reconhecer ainda as estruturas de *CV* como processos não necessariamente estáticos, mas dinâmicos. As mudanças, na busca de novas configurações nas estruturas de coordenação vertical das empresas, são o resultado de pressões legítimas, na busca de manutenção dos padrões de competitividade das empresas (HAMMER, 2001). O conhecimento dos argumentos que justificaram suas definições no passado legitima a sua manutenção ou não no presente, e/ou explicam suas possibilidades de alterações no futuro;

podendo desta forma, trazer contribuições importantes no entendimento e justificativas para estas possíveis alterações.

Em fim, mais do que respostas genéricas relacionadas à universalidade do tema que trata das formas das “Estruturas de Coordenação Vertical”, e mais especificamente sobre as estruturas híbridas como as de GCF, a singularidade deste estudo se dá pela sua especificidade. Primeiro, por investigar as motivações dos relacionamentos comprador – fornecedor existentes entre empresas atuantes em um único setor; e segundo, por analisar empresas que competem em um mesmo ambiente econômico-institucional.

### 1.2.6 A questão de pesquisa

Como os elementos relacionados as transações e aos recursos interferem na determinação da estrutura de coordenação vertical dentro do *continuum* Mercado – Hierarquia de empresas atuantes em um mesmo setor econômico?

É na resposta a esta questão que se encontra o alicerce motivacional para a realização deste estudo. Ou seja, conhecer melhor, a partir da observação e análise de comportamento de um grupo de empresas do setor agro-alimentar de frutas em conservas brasileiro, os aspectos determinantes dos seus modelos de coordenação vertical, assim como entender sua dinâmica evolutiva.

## 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para responder à questão de pesquisa proposta, foram reunidos conhecimentos oriundos fundamentalmente de três vertentes teóricas. Para a exploração dos diferentes modelos de estruturas de CV, se utilizou os conhecimentos da Organização Industrial, com destaque para aquelas que suportam as formas intermediárias aos extremos “mercado” e “hierarquia” como os conteúdos, conceitos e aplicações ligados às denominadas estratégias de Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores (GCF). Como suporte à investigação dos aspectos



motivacionais e explicativos da definição dos modelos de CV, foi consultada a Nova Economia Institucional, e mais especificamente as contribuições dos fundamentos da Economia dos Custos de Transação, e da Visão Baseada em Recursos. Os objetivos que nortearam a execução da pesquisa foram:

### 1.3.1 **Objetivo geral**

Identificar e caracterizar os diferentes modelos de estruturas de coordenação vertical existentes no setor de frutas em conserva brasileiro, analisando os elementos que têm maior impacto sobre a definição, avaliação e perspectivas das estruturas de CV de empresas do setor.

### 1.3.2 **Objetivos específicos**

- a) Identificar e caracterizar as diferentes estruturas de coordenação vertical implementados pelas empresas do setor de frutas em conserva brasileiro;
- b) Identificar e analisar os elementos motivadores dos atuais modelos de coordenação vertical encontrados;
- c) Identificar como as abordagens da ECT e RBV ajudam a explicar as motivações e racionalidades das empresas na definição dos modelos de CV;
- d) Investigar a dinâmica evolutiva dos modelos de CV encontrados e suas perspectivas futuras.

Em resumo, a pesquisa buscou entender as motivações que vêm justificando a ocorrência e co-existência de diferentes modelos de CV entre empresas atuantes em um mesmo setor econômico. Investigou como as empresas se relacionam com seus fornecedores de matérias-primas, buscando identificar possíveis identidades dos elementos encontrados como fundamentos destas iniciativas com aqueles referenciados pelos elementos das transações, e pela disponibilidade e uso dos recursos.

Mais do que uma análise estática focada no momento atual, a pesquisa explora a dinâmica dos modelos de CV buscando novos “*insights*” a partir da exploração de seus antecedentes, em termos da evolução dos modelos de CV de empresas deste setor.

A Figura 7, a seguir, apresenta a sistematização da problemática da pesquisa e a questão perseguida por seus resultados.

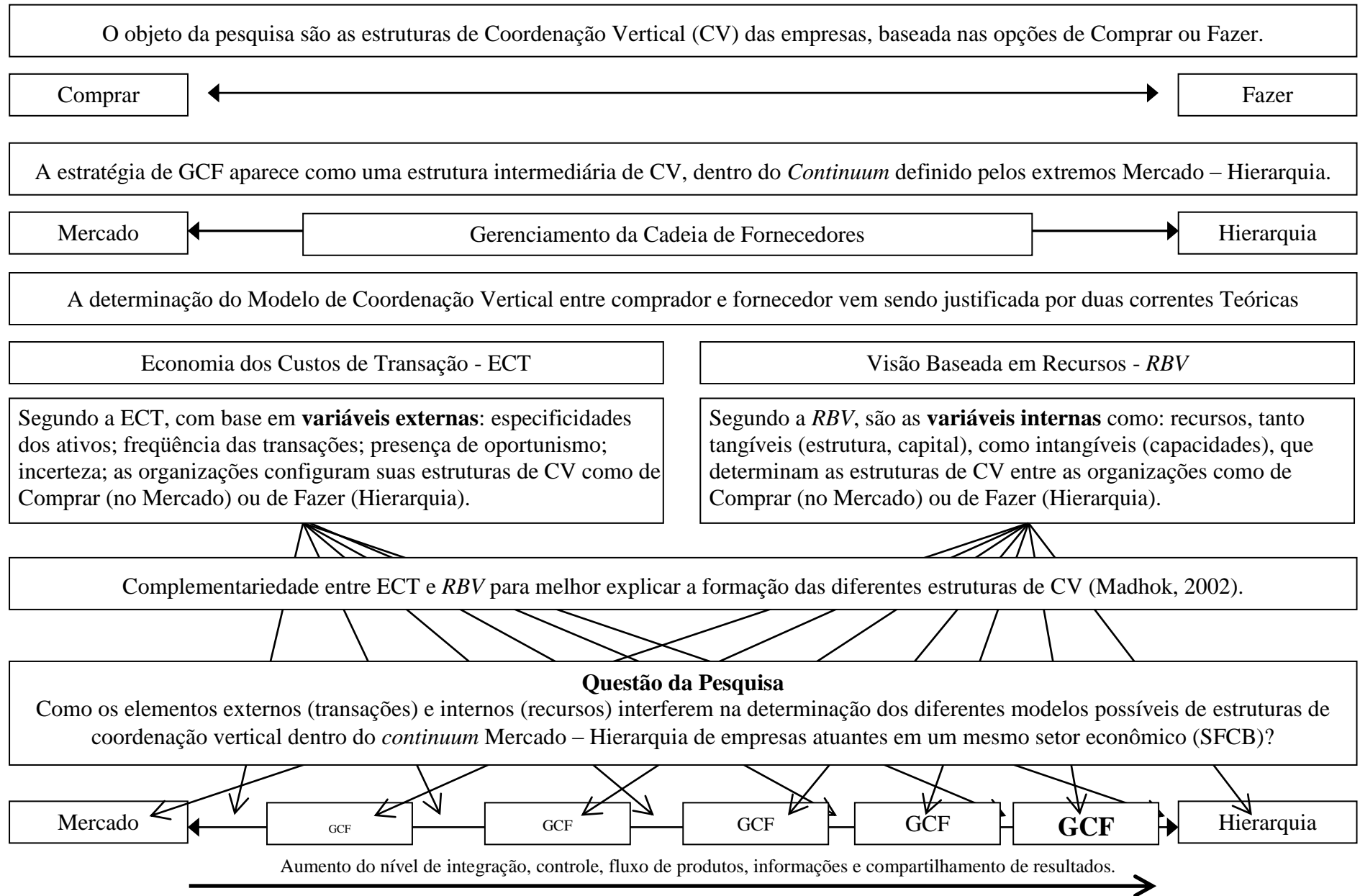


Figura 7 – Sistematização do Problema de Pesquisa.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

As justificativas deste trabalho decorrem da própria atualidade e importância do tema, por se tratar de um campo pouco explorado empiricamente, fazendo-se necessário um melhor entendimento a respeito das motivações de adoção de diferentes estruturas de coordenação vertical pelas organizações.

As divisões ou fronteiras existentes entre as organizações têm se mostrado como inibidoras ao fluxo de informações, limitando o desenvolvimento da confiabilidade na cooperação entre parceiros (JICK apud HOYT; HUQ, 2000). A quebra destas fronteiras ocorre através da evolução das parcerias em forma de redes, onde os fluxos de informações são irrestritos e as empresas alavancam suas competências baseadas em uma série de relações cooperativas junto a fornecedores (HOYT; HUQ, 2000).

Uma das mais importantes mudanças de paradigmas da gestão moderna é a de que as atividades de negócios individuais não vêm mais competindo de forma isolada, mas cada vez mais articulada com outras unidades de negócios relacionadas à sua cadeia de produção. A gestão dos negócios entrou para a era da competição entre redes de negócios (FURLANETTO, 2002). Ao invés de marcas *versus* marcas ou lojas *versus* lojas, o que vemos hoje é a competição entre estruturas de coordenação de fornecedores, onde um dos principais fatores de sucesso passa a ser a eficiência dos processos, desde a produção da matéria-prima até a entrega do produto final (LAMBERT; COOPER, 2000; HORVATH, 2001; OSEGOWITSCH; MADHOK, 2003).

A estruturação de um modelo de coordenação pode significar a inversão de volumosos recursos em investimentos específicos para a empresa. Uma vez escolhido o modelo a ser perseguido, em relação a este componente estratégico, a empresa pode ter diminuída sua possibilidade de vir a alterá-lo sem que incorra em perdas econômicas e/ou financeiras.

Desta forma, a compreensão dos componentes relacionados aos processos de coordenação vertical terá maior impacto, tanto sobre a prática gerencial, quando avaliada sob uma perspectiva de otimização de resultados, quanto teórico, no que concerne a um possível avanço no conhecimento sobre os seus condicionantes e no entendimento da dinâmica destes processos.

Uma vez entendendo estes mecanismos, podem ser identificadas as situações e criadas as condições para que ocorram os desdobramentos necessários para dinamizar esforços que visem articular melhor as competências internas da empresa em função das limitações impostas pelos componentes transacionais a que ela esteja exposta, objetivando a otimização dos resultados de seus processos comerciais.

Como muitas das questões aqui levantadas são comuns a uma significativa parcela das cadeias de fornecedores, os resultados advindos da pesquisa poderão ser de grande valia, não somente para a cadeia estudada, mas também para a interpretação e/ou outras iniciativas neste campo, por parte de cada uma das cadeias de suprimento analisadas.

Sob a perspectiva teórica, este estudo pretende trazer contribuições no sentido de reforçar a importância da análise multi-disciplinar na abordagem de questões complexas, tal como o são as relações entre empresas, como forma de se obter melhores resultados. Mais do que isto, os resultados identificaram a existência de uma possível inter-relação envolvendo os componentes das transações e recursos, no momento da definição (ou escolha) de um determinado modelo de CV, com destaque para a importância de se reconhecer a combinação de diferentes componentes dinâmicos destes processos.

## 1.5 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

De forma a sistematizar o estudo realizado, foi desenvolvida a elaboração de um referencial teórico e de um modelo para servir de suporte à pesquisa, que serão apresentados nas seções subseqüentes. Todas as questões acima, aqui apresentadas de forma introdutória, serão detalhadas ao longo do trabalho. O entendimento de como ocorre a formação dos diferentes mecanismos de coordenação, como primeiro passo, terá a construção de um referencial teórico estruturado com base no modelo apresentado pela Figura 7.

Seguindo uma evolução lógica, com base nos extremos mercado – hierarquia, são apresentados os referenciais teóricos que fundamentam os diferentes níveis de coordenação vertical pelos quais as organizações podem estruturar suas relações verticais.

Nesta discussão, a variável estrutura de coordenação vertical, encontrada nas relações entre fornecedores e processadores na indústria de pêssegos em conserva, apresenta diferentes

modelos que vão desde a simples relação de mercado com fornecedores, até empresas que produzem seus suprimentos.

Este processo de definição é analisado no Capítulo 2, que apresenta a base conceitual que está na teoria da Organização Industrial, mais especificamente na Economia dos Custos de Transação, e na Visão Baseada em Recursos. No mesmo Capítulo, e no sentido de aprofundar o entendimento acerca das alternativas que se apresentam, são analisados os diferentes modelos de coordenação vertical, tais como: as relações de mercado e suas especificidades com relação a esta indústria, os modelos intermediários onde aconteça algum grau de efetiva coordenação entre os agentes, até aquelas onde as empresas empreendem a produção dos insumos de que necessitam internamente.

Os aspectos motivacionais (ou causais) da definição dos modelos de CV são o foco de interesse da pesquisa. Deste modo, aqui se apresenta uma abordagem sobre os conceitos ligados à estratégia de Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores como paradigma de ação coordenada na busca de um modelo quase-hierárquico, que compreende um alto grau de organização e controle dos fatores de produção, sem a necessária posse dos recursos envolvidos. Este é um modelo de coordenação vertical que vislumbra a união das vantagens e segurança da hierarquia sem o ônus dos custos de imobilização de recursos.

Levando-se em consideração que a decisão das empresas é fortemente influenciada pelo ambiente institucional em que estão imersas, a sua decisão quanto ao modelo de coordenação vertical, na verdade, é resultado da inter-relação que envolve os fatores internos e externos à organização. Partindo desta observação, este capítulo finaliza com uma discussão do efeito que esta interação tem sobre o modelo ou forma de coordenação vertical de acordo com o qual as empresas se organizam.

No Capítulo 3, é apresentada a metodologia utilizada na pesquisa. Por meio do método de estudo de caso, foram analisadas onze empresas do setor de conservas de pêssegos brasileiro. A opção por este setor deveu-se ao fato de o mesmo ser responsável por mais de 95% da produção nacional de pêssegos em calda, e por estar situado em um mesmo pólo geoeconômico e institucional.

Os resultados são apresentados no Capítulo 4, e estão divididos da seguinte forma: inicialmente, é feita uma análise de cada um dos três modelos de coordenação vertical estudados e sob os quais as empresas foram inicialmente agrupadas. A partir dos resultados da primeira etapa da pesquisa (exploratória), é apresentado o que foi observado na análise das

entrevistas de profundidade, que definiram os resultados deste estudo no que diz respeito a relações causais e de dinâmica dos modelos de coordenação vertical observados.

O Capítulo 5 apresenta as conclusões deste estudo, suas limitações, potenciais campos de aplicação dos resultados, assim como aponta para novos questionamentos para futuras investigações.

Isto posto, o próximo capítulo é destinado à revisão e construção do referencial teórico que serve como fundamento à problemática da pesquisa.

## 2 BASE CONCEITUAL

A revisão da literatura está estruturada da seguinte forma: inicialmente são apresentados os conceitos relacionados à Economia dos Custos de Transação (ECT), seguida da Visão Baseada em Recursos (RBV), ambas apresentadas como abordagens explicativas para a definição das formas de coordenação vertical sob as quais as empresas organizam as suas relações verticais.

São inúmeros os artigos que empregam uma ou outra destas abordagens para a análise do tema, sendo crescente o número dos que abordam ambas (ECT e RBV) em seus argumentos. Entre outras fontes, o autor sugere as seguintes para os leitores que desejem inteirar-se sobre as origens, conceitos e discussões acadêmicas relativas ao tema: Hoyt e Huq (2000), Das e Teng, (2000), Mahnke (2001), Das (2002), Ireland *et al.* (2002), Madhok (2002), Chen e Chen (2003), Grover, Malhotra (2003) e Sanchez (2003).

Subseqüente a estas duas abordagens, é apresentada uma síntese das definições e conceitos que hoje norteiam as ações relacionadas ao Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores (GCF). Ao longo deste estudo, o GCF é interpretado como um paradigma ideal de CV, ou como o nível imediatamente anterior à plena verticalização (ou hierarquia).

Em seqüência à revisão teórica dos componentes centrais da pesquisa, é apresentado o corte analítico da pesquisa (objeto analisado). A seguir, é feita a construção de um modelo de análise que combina as abordagens dos custos de transação (gestão dos componentes externos) com as habilidades de gerir e utilizar recursos (disponibilidade e gestão de competências internas) na definição, manutenção e evolução das estruturas de CV encontradas (MADHOK, 2002).

Após os aspectos acima, são apresentados a metodologia de pesquisa, os resultados, a discussão e as conclusões.



## 2.1 A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL E OS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A Nova Economia Institucional (NEI) e a Economia dos Custos de Transações (ECT) são consideradas importantes referenciais teóricos para a análise do comportamento organizacional, no que se refere aos comportamentos de Coordenação Vertical (CV) como os de Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores GCF.

A Nova Economia Institucional originou-se na década de 30, a partir de contribuições de alguns autores não ortodoxos do pensamento econômico, dentre os quais se destaca Ronald Coase, que identificou algumas limitações ao paradigma neoclássico para entender o relacionamento entre empresas (COASE, 1937). Os argumentos de Coase buscam entender o que uma empresa faz. Para tal deve primeiro ser entendido porque ela existe e que forças governam sua atividade econômica. Coase abriu o caminho para explicar a gênese da firma.

Em seu trabalho, Coase coloca inicialmente que a empresa é um “nexo de contratos”. Considera ele que este “nexo de contratos” tem algum tipo de governança (gestão) e a forma como esta é realizada varia desde “mercados” (sistemas de preços) até “integração vertical” das atividades produtivas também definidas como total verticalização ou hierarquia (WILLIAMSON, 1985).

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 sejam os custos para especificar precisamente as condições de troca num contrato de longo prazo. Estes custos foram posteriormente chamados de custos de transação. Porém, podem ser evitados os custos de se usar o mercado, se a empresa se integrar verticalmente e assumir os custos de coordenar internamente a atividade econômica, através de funções gerenciais. Em tais condições, 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, e a um custo inferior aos (negociados) de mercado, seria de se esperar, segundo Coase (1937), que todas as atividades fossem conduzidas por uma única empresa.

Segundo Coase (1937), “...uma empresa tende a expandir até que os custos de organizar uma transação adicional dentro da empresa fiquem iguais aos custos de carregar esta mesma transação através do mercado ou mesmo através da sua realização por outra

empresa...” (p. 395). Empresas e mercados são alternativas diferentes de governança, e estas são diferentes, em relação a seus custos de transação. Em alguns casos, o custo de organizar uma relação de troca via mercado podem ser superiores ao custo de organizar a relação de troca dentro da própria empresa (COASE, 1937).

Hobbs (1996) coloca que, apesar de este conceito ter surgido na década de 30, foi apenas na década de 70 que cresceu o interesse nos custos de transação, baseado em diversos estudos de Williamson (1985). Algumas deficiências do próprio trabalho de Coase foram responsáveis pelo período de latência a que sua idéia foi submetida, pois os custos de transação, tal como apresentados por ele, não são facilmente observáveis e mensuráveis. Vários elementos da transação são tácitos e os custos associados a eles não são explícitos (AZEVEDO, 1996).

Na década de 70, um corpo teórico baseado no conceito de custos de transação surgiu, com destaque para a economia dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985), para a escola de direitos de propriedade (ALCHIAN, 1965; DEMSETZ 1967), para a teoria da agência (JENSEN; MECKLING, 1976), para a economia da empresa multinacional (CASSON, 1990), e para a abordagem da economia dos custos de transação na história econômica (NORTH, 1990).

Todas estas abordagens, embora enfocando diferentes problemas econômicos, têm raízes nas idéias de Coase, e utilizam o conceito de custos de transação para explicar a organização de empresas e a forma como interagem ao longo do sistema de fornecedores (NORTH, 1987).

Segundo Rindfleisch e Heide (1997), a abordagem dos custos de transação tem sido fortemente usada na literatura em diferentes disciplinas, incluindo a Sociologia (GRANOVETTER, 1985), as Ciências Políticas (MOE, 1990), a Teoria Organizacional (BARNEY; HESTERLY, 1996), a Estratégia Empresarial (MAHONEY, 1997; HENNART; REDDY, 1998), as Finanças Corporativas (SMITH; SCHNUCKER, 1994) e o Marketing (ANDERSON, 1985).

A maior parte do trabalho empírico ligado à economia dos custos de transação tem sido feito por pesquisadores de marketing, devido a duas razões principais: o foco da ECT é nas trocas, tornando-a relevante em muitos fenômenos de marketing, incluindo, além de decisões de integração vertical (ANDERSON, 1985; JOHN; WEITZ, 1988), as estratégias de entrada em mercados internacionais (ANDERSON; COUGHLAN, 1987; KLEIN *et al.*,

1990), o controle e compensação da força de vendas (ANDERSON, 1988; JOHN; WEITZ, 1988), as estratégias de compras industriais (NOORDWEIR *et al.*, 1990; STUMP; HEIDE, 1996), e a gestão de canais de distribuição (ANDERSON; WEITZ, 1992; HEIDE; JOHN, 1988).

Outro fator que justifica tal volume de trabalhos empíricos sobre 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; HEIDE, 1997).

Segundo Coase (1937), a NEI não deve confrontar-se com a principal corrente da economia, a neoclássica, mas atuar em parceria com ela, e buscar evidências que permitam o aperfeiçoamento da mesma, em trabalho contínuo, paciente e cooperativo (ZYLBERSZTAJN *et al.*, 1998). Este autor coloca quatro pontos centrais como contribuições da NEI:

- a) “Interdisciplinaridade, congregando áreas do conhecimento outrora estranhas ao corpo econômico, como a administração, sociologia, psicologia, direito, ciências políticas, história e outros;
- b) Busca de compreensão mais aprofundada do comportamento humano e de seu relacionamento com as instituições sociais, ONGs, empresas;
- c) Importância das instituições e de seus efeitos sobre a alocação de recursos e o desenvolvimento econômico;
- d) Análise comparativa, visando avaliar a eficiência relativa entre diversas estruturas de governança, sistemas políticos, arcabouços regulamentares e outros” (pág 88).

Na mesma linha, Werin (1998), coloca também que “as contribuições de Coase não mudaram a estrutura básica da micro-economia, mas sim adicionaram um novo elemento, uma categoria de custos que estava faltando e que provou ser de importância estratégica” (p.16).

### 2.1.1 Componentes da Economia dos Custos de Transação

A Economia dos Custos de Transação, considerada como uma das teorias em que se baseiam as iniciativas relacionadas aos sistemas de GCF, tem algumas limitações relacionadas àquelas que dizem respeito a novas idéias em busca de confirmação. Sem desconsiderar os

pressupostos da teoria neoclássica, a ECT busca explicar os movimentos relacionados mais estreitamente ao foco de tomada de decisões ou gestão das imperfeições observadas entre os pressupostos econômicos (teóricos) e a observação dos desdobramentos do comportamento organizacional (na realidade).

Transação, segundo Williamson (1985), no caso dos sistemas produtivos, é a transformação de um determinado produto através de interfaces tecnologicamente separáveis verticalmente. Os custos de transação são os custos de efetuar uma troca, tanto quando realizada através da troca entre duas empresas no mercado, quanto envolvendo uma transação de transferência de recursos entre estágios integrados verticalmente em uma mesma empresa. Esta avaliação é feita através da consideração de que a informação não é perfeita e que tem custos. Werin (1998) o define como “os custos de organizar a interação entre as pessoas”. Para Ganesan (1994) são os “custos de atingir um acordo satisfatório para as duas partes, adaptar o acordo a contingências futuras, e garantir o cumprimento dos seus termos” (p. 3).

Apenas para facilitar uma classificação, estes custos podem ser divididos em dois grandes grupos, considerando o momento do fechamento da transação como o ponto zero. Portanto, 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 da informação sobre produtos, insumos, preços, compradores, vendedores, do conhecimento do parceiro, seleção de alternativas, estando ligados ao conjunto de custos da informação. Este tópico é tratado dentro dos modelos de processos de decisão de compra dos consumidores. Não apenas é considerada a obtenção da informação, mas também a capacidade de processamento da informação 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 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 *ex-post* (após o início do relacionamento) são custos de mensuração e monitoramento do desempenho, dos padrões de qualidade e regularidade exigidos na transação (presentes nos contratos), custos advindos do acompanhamento jurídico ou administrativo da má adaptação, de renegociações e redesenho contratual, de manutenção das estruturas de controle, custos de compromisso de seguro, etc (RICKETTS, 1987).

Os custos de transação *ex-ante* e *ex-post* são interdependentes e são comparáveis com outros contratos (mais eficientes que estes, mais ineficientes que aqueles - análise discreta comparada). Estes custos se originam, principalmente, através da imperfeição da informação e da conseqüente assimetria na repartição da informação entre os agentes (uma divergência na percepção da informação possui o mesmo efeito) e pela racionalidade limitada destes agentes. Estas características criam condições de incerteza nas transações, e serão melhor detalhadas adiante.

Assim como o atrito na física, os custos de transação são os custos (resistências) para rodar o sistema econômico (ARROW, *apud* WILLIAMSON, 1985). Em síntese, a firma é o resultado de uma série de acordos entre atores especializados, visando economizar nos custos de transação.

## 2.1.2 Principais conceitos relacionados aos Custos de Transação

### 2.1.2.1 Ligados às dimensões das transações

Um grande número de Disciplinas contribuiu para o desenvolvimento teórico da ECT, entre as quais se destacam a Psicologia, as Ciências Políticas, a História Econômica e o Direito. De modo mais simplificado, são quatro os conceitos centrais que funcionam como pilares da ECT, que são a especificidade dos ativos, a racionalidade limitada, a assimetria informacional e o oportunismo (Williamson, 1985).

A especificidade de ativos refere-se a quanto o investimento (ativo) é específico para a atividade e quão custosa é sua realocação para outro uso (WILLIAMSON, 1985); ou quão custosa é a perda de valor do ativo, nesta segunda opção (KLEIN *et al.*, 1990). Trata-se de uma análise que emerge quando uma das partes fez investimentos para a transação, que têm pouco ou nenhum valor para usos alternativos. Compreendem aqueles investimentos que são dedicados a um relacionamento de troca e não podem ser reempregados em usos alternativos (BELLO; LOHTIA, 1995) ou como ativos que não são reempregáveis a não ser com perda de valor (AZEVEDO, 1996).

Uma vez que alguns ativos são específicos e de difícil alocação para outros relacionamentos, a garantia das relações de mercado contra atitudes oportunistas dos agentes não é mais efetiva (JOHN; WEITZ, 1988). É interessante que seja feito um detalhamento maior, antes da definição dos tipos de especificidades, de quais são os ativos envolvidos e quais estarão sendo considerados.

Dentro do fluxo físico de produtos, existem os ativos produtivos que deram origem ao(s) produto(s), que têm suas especificidades. Existem os ativos utilizados no fluxo físico do produto, que têm suas especificidades, e existem os ativos que estarão recebendo estes produtos nas suas unidades produtivas, que também têm especificidades, além do produto em si.

Ou seja, num sistema produtivo, todos os agentes envolvidos, sejam os do eixo central do sistema, que desempenham atividades de negociação, sejam os das empresas facilitadoras e prestadoras de serviço descritas anteriormente, possuem ativos, que são envolvidos no processo de efetivação da transação, e que possuem especificidades diferentes.

Considerando-se, a título de exemplo, uma transação entre uma agro-indústria produtora de conservas e um hipermercado, diversos ativos estão envolvidos para que esta transação possa ter sucesso, podendo ser, entre outros: a fazenda – terra do produtor com os pomares de pêssegos; a matéria-prima pêssegos *in natura* (o produto transacionado); a empresa de transporte (caminhões); a agro-indústria processadora (equipamentos específicos); o conjunto de RH; a tecnologia; etc.

O número de vezes em que ocorre a transação é muito importante. A frequência tem um papel duplo, pois quanto maior for esta, menores deverão ser os custos fixos médios associados à coleta de informações e com a elaboração de um contrato complexo que possa impor restrições ao comportamento oportunista (FARINA *et al.*, 1997). Em suma, em frequências de transação mais elevadas, os agentes teriam menos motivos para impor perdas aos seus parceiros, na medida em que uma atitude oportunista poderia implicar a interrupção da transação e a conseqüente perda dos ganhos futuros derivados da troca. Frequências mais elevadas de transação forneceriam incentivos e estruturas de governança mais complexas (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997). Segundo os autores, em transações recorrentes, as partes são estimuladas a desenvolver reputação, limitando seu interesse em agir de modo oportunista para obter ganhos de curto prazo. No entanto, até recentemente, os pesquisadores em ECT não estavam tendo sucesso em confirmar as hipóteses sobre frequência, e diversos estudos

falharam em encontrar associações entre frequência e governança hierárquica (NEVES, 1999).

#### 2.1.2.2 Ligados aos pressupostos comportamentais

A questão da racionalidade limitada e oportunismo são tratados, no referencial de economia dos custos de transação, principalmente com relação à limitação dos indivíduos em prever todas as futuras condições em um relacionamento (contrato) (MADHOK, 1995). Ou seja, por mais que se reúnam os maiores especialistas num assunto, é impossível prever todas as situações e cenários que podem ocorrer, sempre podendo ser geradas situações imprevistas (SIMON, 1965; WILLIAMSON, 1985; RINDFLEISCH; HEIDE, 1997).

Ou seja, dizer que os indivíduos desejam ser racionais, mas apenas conseguem sê-lo de modo limitado é uma crítica à hiper-racionalidade clássica. O conhecimento dos indivíduos está limitado pela sua capacidade cognitiva de lidar com as complexas informações do mundo real (ZYLBERSZTAJN, 1996).

Os estudiosos de direito costumam chamar este aspecto de "imprevisibilidade", presente nos contratos. O principal problema advindo da racionalidade limitada é a emergência de comportamento oportunista por alguma das partes envolvidas na relação. São cinco as causas que dão origem a contratos incompletos (SWARTZ *apud* ZILBERSTJAN, 1996):

- a) os termos presentes no contrato são ambíguos, devido ao desenho falho do contrato;
- b) alguns possíveis aspectos relevantes não são considerados, gerando lacunas;
- c) elevados custos para elaboração de contratos mais complexos;
- d) informação assimétrica *ex-ante*;
- e) informação assimétrica *ex-post*.

Uma vez que, em consequência da racionalidade limitada, os contratos serão incompletos, dados estes limites, os agentes poderão tomar ações oportunísticas durante a transação. Williamson (1985) define o oportunismo como: "...a busca do auto-interesse com

avidez...”, ou seja, reconhece que em muitas situações as empresas tenderão a explorar determinadas circunstâncias em sua vantagem. É interessante observar que nem todas as partes agem oportunisticamente a todo momento, mas deve ser reconhecido que o risco do oportunismo está sempre presente.

A incerteza é tratada, na economia dos custos de transação, como distúrbios exógenos que afetam as transações (ZYLBERSZTAJN, 1996). Em baixos níveis de especificidade, as transações não são muito afetadas por estes distúrbios, pois as condições podem ser rapidamente reorganizadas. A incerteza “reflete a habilidade em prever contingências relevantes, tanto internas quanto externas à empresa” (KLEIN *et al.*, 1990). Na medida em que aumenta a especificidade dos ativos, aumentam os distúrbios inesperados (nas transações), e por conseqüência, aumentam também os custos pela criação de novas estruturas de controle das transações.

Entre as incertezas externas estão as mudanças no macro-ambiente, como: fatores políticos, econômicos, tecnológicos, etc, e no âmbito interno da organização, podem ser listadas a experiência internacional, a distância sócio-cultural, entre outras (ANDERSON; COUGHLAN, 1987).

O alto grau de incerteza traz maiores custos de transação, principalmente nas renegociações. Os distúrbios são classificados em dois tipos: os associados às probabilidades de ocorrências conhecidas e desconhecidas. Ou seja, as transações com maior incerteza deverão ter mais adaptações futuras em contratos, e demandam estruturas de controle mais complexas, com um custo muito elevado, interferindo na forma como as transações ocorrerão.

A incerteza tem como principal papel a ampliação das lacunas que um contrato não pode cobrir. Em um ambiente de incerteza, os agentes não conseguem prever os acontecimentos futuros e, assim, o espaço para renegociação deverá ser maior. Sendo maior este espaço, maiores serão as possibilidades de perdas derivadas do comportamento oportunista das partes (FARINA *et al.*, 1997).

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 de fornecedores de qualquer sistema agro-alimentar. As formas de se reduzir este tipo de atitude, ou mesmo de controlá-la, envolvem a criação de sistemas de controle e fiscalização, aliada ao emprego de mecanismos de remuneração e incentivo; estes devem ser



instrumentos fundamentais de qualquer estratégia que objetive aumentar o nível de CV nas relações fornecedor-consumidor.

Nestes ambientes, é de se esperar a aproximação entre fornecedor e processador, no intuito de reduzir estes custos.

### 2.1.3 Governança e coordenação na cadeia de fornecedores

Estrutura de Governança (EG) é definida como o conjunto de regras que governam uma determinada transação (FARINA *et al.*, 1997). O arcabouço desenvolvido por Williamson (1985) coloca que a EG se desenvolve dentro dos limites impostos pelo ambiente institucional e pelos pressupostos comportamentais sobre indivíduos. A EG tem como função principal a redução dos custos de transação.

Estudos dos Sistemas Agro-industriais Brasileiros demonstraram que, embora existam inter-relações constantes entre os diversos ambientes (institucional, organizacional, competitivo e estratégico), existe uma relação causal entre eles, resultante da estrutura de governança que é determinada pelos atributos das transações. Estas, por sua vez, decorrem de condicionantes institucionais, organizacionais, tecnológicos e estratégicos. No curto prazo, os ambientes institucional, tecnológico e organizacional condicionam as estruturas de governança e as estratégias individuais, que por sua vez determinam o desempenho em termos de sobrevivência e crescimento nos mercados. No longo prazo, as estratégias individuais e coletivas (organizacionais) determinam o ambiente competitivo, institucional e tecnológico, alterando as estruturas de governança existentes.

Williamson (1999) acrescenta que a estrutura de “governança” é como a matriz institucional na qual a integridade de cada transação é legitimada ou reconhecida. Nos sistemas agro-industriais, a governança deve considerar também a construção dos mecanismos de incentivo e controle dos agentes que atuam nos mesmos, devendo ainda aplicar-se não apenas nas mais transações simples bilaterais (dois agentes), mas nas transações agregadas (ZYLBERSZTAJN, 1996).

Em termos de cadeias de fornecedores, onde se reconhece a participação de duas ou mais organizações, atuando não raramente em diferentes níveis de uma mesma cadeia de

fornecedores, o fator competitividade pode ser resultado da melhor gestão da informação dentro do sistema, permitindo a esta cadeia de empresas atender, de forma mais efetiva, as demandas do mercado. Este fator pode ser o diferencial em termos de desempenho, quando comparado a cadeias concorrentes. Em outras palavras, podem ser comparados dois sistemas de gestão de fornecedores de um mesmo produto. Se o sistema de governança de um for mais ágil e eficiente em realizar correções e ajustes devido a mudanças no ambiente (por exemplo, de maior custo), isto deverá refletir-se em um melhor desempenho desta cadeia em relação às demais (ARNDT *apud* LOADER, 1997). E isto aumentará a competitividade de seus produtos no mercado.

Sendo assim, nas estratégias de GCF, a governança seria representada pelos mecanismos e regras de controle necessários para garantir o correto funcionamento do sistema. Nos sistemas agro-industriais, se pode observar uma maior diversidade de sistemas de governança, muitas vezes bastante específico a um determinado processo de transação ou relação comercial (ZYLBERSZTAJN, 1996).

Já coordenação é definida como o conjunto de estruturas de governança que interligam os segmentos componentes de uma cadeia produtiva. A coordenação é o resultado dos diferentes mecanismos que dão a base para o atendimento das demandas dos consumidores. Os determinantes de um sistema eficiente de coordenação estão associados às características das transações que se estabelecem entre estes segmentos (WILLIAMSON, 1985), e também às características dos ambientes institucionais e organizacionais em que o mesmo está inserido (ZYLBERSZTAJN, 1996). Em um ambiente de constante mutação, a capacidade de transformar as ameaças de choques externos em oportunidades lucrativas de negócio depende da existência de um sistema de coordenação capaz de transmitir informações, estímulos e controles ao longo de toda a cadeia produtiva, a fim de estimular o surgimento de novas estratégias (JONES, 1997).

Sendo assim, as adaptações e re-arranjos dos sistemas comerciais ou das transações existentes entre os diferentes estágios de produção nos sistemas agro-industriais deverão ser mais efetivos naqueles sistemas em que os elementos ou agentes de coordenação executam mais eficientemente as modificações necessárias para atender a novas demandas. E esta constatação deverá ser válida tanto quando estas adaptações forem oriundas de pressões do mercado consumidor quanto da busca de aumento de eficiência das transações dentro de ou entre organizações componentes de uma cadeia de fornecedores. No entanto, estes mecanismos devem ser representados por um *continuum*, onde os elementos de coordenação

podem ser mais ou menos efetivos tanto na condução como na viabilização de mudanças e/ou adaptações.

Especificamente nos sistemas de GCF, a simples determinação de empreender uma ação pró-ativa nos relacionamentos entre agentes que compõem um sistema fornecedor-consumidor já adiciona elementos de eficiência. Nestes, o processo de coordenação se dá pelo resultado da interação entre seus membros, que passam a delinear sua estrutura e formas de funcionamento. Na medida em que os mercados (consumidores) exijam, estes modelos organizacionais serão gradualmente construídos, tendo por base a maior interação entre as organizações que dele (mercado) façam parte.

#### **2.1.4 Economia dos Custos de Transação e Gestão da Cadeia de Fornecedores**

As estratégias de GCF se constituem em um tipo de movimento e ação estratégica fundamentados nos modelos neoclássicos de otimização baseados no aumento da eficiência pela redução de custos (COTTERILL, 2001). Como referenciado anteriormente, a gestão de fornecedores, mais do que sistematizando, vem criando novas estruturas de mercado ao longo das cadeias produtivas.

Um sistema de produção compreendido como o conjunto seqüencial de transformação de qualquer bem (desde matéria-prima até produto final), não pode ser mais “forte” do que seu elo mais fraco (ADAMS; GOLDSMITH, 1999). Esta afirmação oferece alguma esperança de que a construção e o gerenciamento de processos desta natureza possam se comprometer com a eficiência e a sustentabilidade econômica de um conjunto de fornecedores, em um grau superior ao das relações baseadas no mercado.

Em alguns casos, ao invés de agregar mais, as exigências impostas ao setor fornecedor, em termos de especialização e escala, vêm imprimindo um nível de mudança que tem concentrado o poder das grandes corporações sobre seus fornecedores, e conseqüentemente os seus ganhos (CUNNINGHAM, 2001; BRISCOE, 2001; MALCVOR, 2001).

Estas estruturas de governança intermediárias ou híbridas são também denominadas como alianças estratégicas (HEIDE; JOHN, 1990; PARKHE, 1993; YOUNG-YBARRA;

WIERSEMA, 1999). Os elementos que mais claramente têm induzido à formação de alianças ou a aproximação de organizações que anteriormente atuavam no mercado de forma concorrente, estão relacionados às abordagens da Teoria dos Custos de Transação, como: especificidade de ativos, existência de oportunismo e a frequência nas transações. Estes conceitos muitas vezes parecem mais “reais” do que o determinismo dos modelos neoclássicos, amplamente reconhecidos como instrumentos poderosos de interpretação/explicação dos determinantes da racionalidade dos processos econômicos (ZYLBERSZTAJN, 1996).

De fato, dentre estas teorias, se visualizadas dentro de um *continuum* normativo-positivo, a ECT não estaria colocada em nenhum de seus extremos. Mesmo reconhecendo suas limitações, principalmente relativas à sua dificuldade de aplicabilidade e comprovações, a utilização dos elementos considerados pela ECT tem trazido importantes contribuições ao estudo e à elaboração de proposições estratégicas (ZUURBIER, 1996; ZYLBERSZTAJN, 1996), como é o caso das estruturas de CV.

Em resumo, os esforços realizados para melhor coordenar verticalmente uma cadeia de fornecedores pode ter suas motivações nos componentes relacionados à ECT. Porém, mesmo agregando conceitos importantes relativos aos aspectos transacionais das relações entre as empresas, a ETC pouco contribui para explicar o desenvolvimento das relações híbridas e assimétricas entre empresas atuando em um mesmo ambiente econômico-institucional.

Com o intuito de ampliar os argumentos e melhor entender estes comportamentos, apresenta-se a seguir a abordagem sobre a Visão Baseada em Recursos (*RBV*) de forma a explorar os condicionantes internos à organização como fatores que contribuem na definição das estruturas de coordenação vertical.

## 2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A literatura sobre a Visão Baseada em Recursos (Resource Based View – *RBV*) é um conjunto teórico que tem recebido contribuições de diversas áreas aplicadas, tais como: estruturas organizacionais e culturais, competência administrativa, capacidades tecnológicas e

“*core competences*”. A sua perspectiva se concentra na compreensão de que a principal fonte estratégica das empresas são os recursos disponíveis e/ou por ela desenvolvidos.

Segundo esta abordagem, os recursos que a empresa detém irão prover a base para sua sobrevivência e sucesso através dos tempos e sobre condições externas de mudança ambiental (CONNOR, 2002). De acordo com McKiernan (1997), a *RBV* tem uma longa história. Suas origens podem ser rastreadas desde Marshall (1890), passando por Coase (1937) e Andrews (1949), até Penrose (1959).

A abordagem da *RBV* ajuda a explicar as diferenças de desempenho entre as empresas (KOR; MAHONEY, 2000; \_\_\_\_\_, 2004). A forma como cada empresa os operacionaliza justifica, ao menos em parte, como empresas em ambientes econômicos similares apresentam desempenhos diferentes. Muitas pesquisas têm dedicado considerável atenção a descrever como os recursos estão afetando as ações organizacionais (MAHONEY, 1995; ARGYES, 1996; BERGH, 1995; MAHONEY; PANDIAN, 1992) e definido os processos específicos através dos quais cada recurso influencia o desempenho (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; WERNEFELT, 1984).

### 2.2.1 Definindo recursos

Recursos podem ser definidos como “aqueles ativos semi-fixos ligados à empresa” (WERNERFELT, 1984). Podem ser classificados sob poucas categorias: terra, equipamentos, trabalho, incluindo as capacitações e conhecimento, e capital (organizacional, tangíveis e intangíveis). A empresa se compõe de ambos: uma organização administrativa e um conjunto de recursos produtivos (interdependentes) (CAVES, 1980). Recursos produtivos idiossincráticos podem ter a forma de capital humano (FARJON, 1991), capital físico (KLEIN *et al.*, 1978), capital legal (BARZEL, 1989), e capital intangível (CAVES, 1982).

A *RBV* vê a empresa como “uma entidade em busca contínua por rendimentos” (BOWMAN, 1974), onde rendimentos são definidos como retornos superiores aos custos de oportunidade dos recursos próprios, (RICARDO, 1817; TILLISOM, 1982, *in* MAHONEY, 1992).

Os recursos podem influenciar as taxas de crescimento da empresa. Por exemplo, o tempo necessário para contratar e formar administradores experientes e dedicados pode ser um fator limitante ao crescimento (PENROSE, 1959). Uma vez que novos recursos e capacitações tenham sido desenvolvidos e internalizados na empresa, espera-se que estes acelerem o seu ritmo de crescimento e desenvolvimento. Subseqüentemente a Penrose, outros trabalhos apontaram para o desenvolvimento organizacional no que se refere a rotinas (NELSON; WINTER, 1982; SHANE, 1996), e ao acesso a capitais (MARTIN; JUSTIS, 1993).

Os recursos podem também influenciar diferentemente as ações tomadas pelos tomadores de decisões (COMBS; KETCHEN, 1999). Alguns autores fazem uma distinção entre recursos e capacidades, onde os termos “capacidades” se referem a aptidões baseadas em competências humanas, e “recursos” são empregados para todos os outros ativos da empresa (MARKIDES; WILLIAMSON, 1996).

A empresa pode atingir resultados não porque tenha os melhores recursos, mas porque os combina ou utiliza de forma mais eficiente (PENROSE, 1959). A empresa pode fazer melhor uso do capital humano colocando as pessoas certas nas posições corretas e onde elas sejam mais produtivas (TOMER, 1987), ou ainda fazendo uma boa alocação de capital financeiro obtendo altos rendimentos (WILLIAMSON, 1975). Administradores de alto escalão também podem vir a ser boas fontes geradoras de renda, e como tal, fazem parte dos recursos de uma empresa (PRAHALAD; HAMEL, 1998). Aptidão e capacidade gerencial é um recurso escasso (DEMSETZ, 1988).

A noção de que os recursos disponíveis pela empresa influenciam suas percepções gerenciais e direcionam seu crescimento é uma proposição comportamental que reforça a racionalidade econômica. Deste modo, os recursos disponíveis da empresa contribuem para decisões de diversificação (WERNERFELT, 1989).

Ao contrário de algumas correntes teóricas, que creditam o desempenho das empresas a fatores relacionados à indústria (PORTER, 1980), outras argumentam que o sucesso advém de gestores que têm a visão estratégica mais como uma perspectiva da empresa do que da indústria (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Uma abordagem estratégica baseada na indústria e em seus fatores-chave de sucesso não explica a ampla heterogeneidade das estratégias empresariais e as assimetrias de desempenho observadas entre as empresas (VASCONCELLOS; HAMBRICK, 1989). São a posse e o uso de ativos estratégicos que

apresentam propriedades e características particulares, e que geram retornos econômicos que determinam o sucesso ou não das empresas (CONNOR, 2002).

Isto justifica a importância da ideia de ativos intangíveis para entender a vantagem competitiva a partir da abordagem de *RBV*. Ativos tangíveis podem ser facilmente imitáveis ou adquiridos, mas a real dificuldade é encontrada no caso de ativos intangíveis. Hall (1992) identificou a importância dos ativos intangíveis como *know-how*, reputação de produto, cultura de rede, como contribuintes do sucesso da empresa, sendo estes os responsáveis pela assimetria de desempenho entre as empresas.

Os ativos intangíveis são definidos como sendo essencialmente o “empreendedorismo corporativo”, traduzido na prática por atitudes como: pró-atividade, aspiração por vencer, abordagem de times, resolução de problemas, e capacidade de aprendizado (STOPFORD; BADEN-FULLER, 1994).

Sob o enfoque de vantagem competitiva, a abordagem da *RBV* tem instigado o debate acadêmico (PETERAF, 1993; HALL, 1993; BARNEY, 1995, 2001, OLIVER, 1997; FOSS, 1999; FAHY, 2000); onde se tem questionando a validade de se considerar os recursos como uma fonte sustentável de vantagem competitiva (FOSS; KUNDSSEN, 2003; PETERAF; BARNEY, 2003).

A seção a seguir explora como os argumentos da *RBV* podem suportar as iniciativas de intensificação das relações verticais entre empresas.

### **2.2.2 Visão Baseada em Recursos e o Gestão da Cadeia de Fornecedores**

A cooperação entre empresas existe quando duas ou mais organizações agem considerando obter ganhos mútuos (BORYS; JEMISON, 1989). De acordo com a abordagem da *RBV*, a cooperação entre empresas evita as restrições de recursos escassos para o seu crescimento, uma vez que isto possibilita o desenvolvimento de atividades que estas não poderiam realizar sozinhas. Esta complementariedade é a principal justificativa para estas iniciativas (BOYRS; JEMISON, 1989; HAMEL, 1991).

A “solução” de buscar crescimento através da associação de empresas que disponham de recursos escassos irá exigir competências específicas das empresas que se proponham a implementar estas estratégias (ERRAMILI; RAO, 1990; INGHAM; THOMPSON, 1994).

Estudos precisam ser intensificados no sentido de se entender e especificar claramente as exigências em termos de competências requeridas e os papéis que cada participante dos processos de Gestão da Cadeia de Fornecedores (GCF) devem ter para determinar o sucesso de sua implementação. A exigência de um corpo gerencial competente e conhecedor deste tipo de processo é fundamental para a sua implementação e execução (HARLAND, 2001). A característica-chave é colocada sobre a própria administração, sendo esta descrita como um ativo estratégico que irá determinar a adaptabilidade das empresas e sua habilidade para reconhecer as oportunidades de mercado (COLLINS, 1994).

Sob a perspectiva estratégica de implementação dos sistemas de GCF, a capacidade de entender as finalidades, reconhecer potenciais benefícios, assim como dispor de *know-how* para gerir relacionamentos, são fatores listados como requisitos (“recursos”) essenciais para qualquer empresa que queira implementar estes sistemas. A sustentabilidade de um bom desempenho dependerá de quão difícil seja acessar estes recursos por parte dos competidores (BARNEY, 1991; DIERICKX, et al., 1989).

Para ser uma fonte de desempenho acima da média, os recursos devem ter três características: (1) ser valioso ou caro, de forma que os consumidores possam comprar os produtos destes recursos a preços ligeiramente acima de seus custos; (2) raros, de forma que os consumidores não possam mudar de fornecedores com recursos iguais ou substitutos; e (3) de difícil reprodução/cópia, de forma que outros competidores tenham dificuldade de copiar ou comprar os recursos (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Recursos que são raros, difíceis de imitar, e criam valor para uma determinada indústria são chamados “recursos estratégicos” (CHI, 1994).

A partir disto, se conclui que as estruturas de CV, caracterizadas como de GCF, somente atingirão este *status* na medida em que constituam um nível de interatividade tão eficiente que, além de gerar resultados superiores à média das empresas de sua área de atividade, configurem um processo de gestão de difícil replicação. Para isto, além da disposição para a reorganização através destas estruturas, há a necessidade da presença de capacidades (competências) para implementá-las.



Independentemente deste nível de interatividade, pode-se afirmar que estratégias de CV específicas, tanto no sentido de integrar fornecedores de um lado ou de verticalizar seus processos produtivos de outro, deverão exigir algumas competências específicas para a sua implementação.

Com relação às diferentes opções de configuração da estrutura de CV entre empresas, relacionadas no problema de pesquisa, reconhece-se que a *RBV* tem um importante argumento para a definição por configurações intermediárias de CV dentro do *continuum* M–H, que é a capacidade/competência (recursos) para gestão de relacionamentos entre empresas. É fundamental a investigação sobre a disponibilidade destes componentes internos, e a ausência destas competências pode ser responsável pelo reduzido número de iniciativas de CV intermediárias (GCF) entre as empresas.

A seguir, são discutidos alguns dos conceitos e argumentos das estratégias de GCF como paradigma de eficiência para uma estrutura de CV entre as empresas.

### 2.3 GERENCIAMENTO DA CADEIA DE FORNECEDORES

O significado do que se entende por Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores (GCF)<sup>2</sup> tem recebido substancial destaque desde o início dos anos 90. A sua abordagem, ou mesmo o conceito, foi no início dos anos 80 (KEITH; WEBBER, 1992). No entanto, o GCF é ainda hoje um influente ingrediente da literatura de campos do pensamento relacionados não mais apenas à logística (LAMBERT, 1992), mas ao conjunto dos processos administrativos, com destaque para a atual literatura sobre teorias de marketing, por tratar da inter-relação envolvendo as atividades de marketing nos canais de comercialização (CHANDRA; KUMAR, 2000; LEVI; GREWAL, 2000; MENTZER *et al.*, 2001). De fato, marketing e distribuição constituem um referencial integrado, considerando que os conceitos de concepção de marketing, de orientação de mercado, de relacionamento e de GCF são indissociáveis (MIN; MENTZER, 2000).

Alguns estudos, realizados em empresas americanas, japonesas e européias, concluíram que as abordagens tradicionais de gestão integrada de canais de comercialização

---

<sup>2</sup> Tradução de Supply Chain Management (*SCM*).

não funcionavam satisfatoriamente (KEITH; WEBER, 1992). Em busca de uma nova perspectiva, foi introduzido o GCF como uma nova abordagem para a análise destes fenômenos. A aplicação dos conceitos de cadeia de fornecedores considera que o desenvolvimento da integração dos canais de comercialização exige que as atividades de gerenciamento dos negócios sejam vistas sob três perspectivas: a estratégica, a tácita e a operacional (JONES; RILEY, 1987; HOULIHAN, 1987, 1988; SNOWDON, 1988; STEVENS, 1990).

Entre as abordagens teóricas das estratégias de GCF, destaca-se o trabalho realizado por Price (1996), que apresenta um estudo de cunho antropológico sobre esta forma de organização de diferentes unidades de negócios, traduzida por GCF, e que destaca a importância dos aspectos culturais na sua formação.

Dentre as proposições e desenvolvimento de metodologias de análise das estratégias de GCF, destacam-se os trabalhos desenvolvidos por Ellram, Cooper (1990); Cooper *et al.* (1997); Lambert *et al.* (1998); Lambert, Cooper (2000); e Croxton *et al.* (2001); que em conjunto com Cox (1999a, 1999b) e Svesson (2002) enriquecem as abordagens de pesquisa e principalmente de aplicação destas estratégias. Outros autores propõem diferentes *frameworks* para abordar diferentes aspectos da GCF, como: suas origens e motivações (HARLAND *et al.*, 1999; TAN, 2001; SVENSSON, 2002), condicionantes e estruturação (STENENS, 1989; NOOTEBOOM, 1996; SVENSSON, 2000; CHANDRA; KUMAR, 2001; WANG, 2002; SPEKMAN *et al.*, 2002), avaliação de desempenho (NEW, 1996; LAMBERT; POHLEN, 2001), e espaços de aplicação (MILLS *et al.*, 1995; STERNS *et al.*, 2001; SELEN; SOLIMAN, 2002); e limitações (NEUMAN; SAMUELS, 1996).

Após apresentar as principais vertentes teóricas apontadas como embasadoras dos modelos de CV, o presente Capítulo apresenta uma visão geral sobre o significado, abrangência e aplicações do que a literatura recente relata sobre as estratégias de “Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores”.

### 2.3.1 Conceituando Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores

O termo Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores (GCF) é relativamente novo na literatura, tendo aparecido inicialmente em 1982 (KEITH; WEBBER, 1992 *in* COOPER *et al.*, 1997). Apenas na década de 90 foi que o termo GCF passou a ser descrito, do ponto de vista teórico, por acadêmicos, diferenciando-o das abordagens mais tradicionais, como uma forma de gestão de fluxo de materiais que é associada ao fluxo de informações (ELLRAM; COOPER, 1990).

Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores tem obtido o status de um termo genérico para uma filosofia de negócios de implementação sistemática de processos na busca de criar vantagens competitivas e de lucratividade, através do apoio aos agentes dos canais de comercialização. Cabe aqui destacar a variedade de termos utilizados para denominar GCF: filosofia de gestão (LAMBERT *et al.*, 1998; MIN; MENTZER, 2000), estratégia (SCOTT; WESTBROOK, 1991; TAN, 2002), processo (ELLRAM; COOPER, 1993; CROXTON, 2001), metodologia (WOOD; ZUFFO, 1998), sistema (TOWILL *et al.*, 1992; ZYLBERSTAJN; FARINA, 1997; HARLAND *et al.*, 1999; HOLMBERG, 2000), técnica (TURNER, 1993), rede de organizações (CHRISTOPHER, 1992; LAZZARINI, 2001), assim como outros menos frequentes, como: integração de fornecedores, parcerias, gestão de fornecedores primários, alianças com fornecedores, sincronização de cadeia de fornecedores ou filosofia de gerenciamento (TAN *et al.*, 1998; LA LONDE; MASTERS, 1994).

Está sendo iniciada uma nova era, com respeito ao entendimento da dinâmica da vantagem competitiva e do papel representado por compras. Quando pensamos em fornecedores e consumidores, não falamos mais em gerenciamento isolado, tratando cada um como uma entidade independente. Cada vez mais se busca uma transformação em que fornecedores e consumidores estejam ligados através de toda a seqüência de eventos que trazem a matéria-prima das fontes de suprimentos, através de diferentes atividades de agregação de valor, até o consumidor final (SPEKMAN *et al.*, 1998).

Segundo estes autores, a visão tradicional de GCF tem sido a de pressionar fornecedores no sentido de obter preços baixos em compras iniciais e garantia de fornecimento. De acordo com este enfoque, suas características são: múltiplos parceiros, avaliação de parceiros baseada em preços de compra, informações baseadas em custos; negociações abrangentes; contratos formais de curto prazo; e compras centralizadas. Sob estas

condições, a operação encoraja a competição entre fornecedores, colocando frequentemente um contra o outro, e utiliza recompensa e punições baseada em desempenho. A concepção fundamental deste tipo de ambiente é a de que os parceiros de negócios são substituíveis e que irão levar vantagens se se tornarem importantes. Além disto, existe a crença de que competição máxima sob as regras do livre mercado promova o crescimento e uma vigorosa base de fornecimento, concepção esta que é prescrita como: “participa quem sobrevive”.

Sob o novo paradigma, o GCF é redefinido como um processo de desenho, desenvolvimento, otimização, e administração de componentes internos do e externos ao sistema de suprimentos, incluindo fornecimento, transformação de materiais e distribuição de produtos ou serviços aos consumidores. E este processo deve ser consistente com os objetivos e estratégias gerais da cadeia envolvida. Analiticamente, o GCF é simplesmente uma rede de células de processamento de materiais com as seguintes características: suprimento, transformação, e demanda (DAVIS, 1993).

O GCF é a integração, ao longo da cadeia, dos processos comerciais do consumidor final, desde os fornecedores originais, que fornecem produtos, serviços e informações (e, portanto, valor agregado) aos clientes. Os seus principais componentes são: relações inter-organizacionais, processos comerciais, eficiência e acréscimo de valor, integração de funções e atividades, tais como: marketing, logística, integração de sistemas de informação, planejamento e controle, desenvolvimento de produtos e marketing (ZUURBIER, 1998).

Inclui ainda os fluxos de logística, o gerenciamento de pedidos, os processos de produção, e as informações necessárias para monitorar todas as atividades em cada elo da cadeia de fornecedores (LUMMUS; VOKURKA, 1999). GCF é o gerenciamento das relações entre empresas e o entendimento entre parceiros para o desenvolvimento de uma boa relação com distribuidores (MENTZER *et al.*, 2000). Muitas empresas têm se movimentado agressivamente para implementação do GCF, de forma a equilibrar as demandas dos consumidores com a necessidade de crescer com lucratividade (CHANDRA; KUMAR, 2000). Estes esforços vêm sendo relacionados principalmente a temas como organizações flexíveis, relações organizacionais, coordenação vertical, aumento da comunicação intra e inter-organizacional, aquisição de *know-how* em competências não-essenciais, produção por pedido, gestão de estoques e controle de custos (CHANDRA, KUMAR, 2001).

O GCF tem sido conceituado com dois diferentes componentes – filosofia de integração de negócios e implementação de ações – para gerenciar o fluxo de um canal de distribuição, desde o fornecedor primário até o consumidor final (MIN; MENTZER, 2000).

Estes autores estendem o conceito de integração funcional da empresa para todas as empresas fornecedoras, onde cada membro contribui para incrementar a competitividade da cadeia como um todo. O GCF enfatiza a integração e a coordenação das atividades de negócios além das fronteiras organizacionais (CHANDRASHEKAR; SCHARY, 1999). Seus objetivos são a maximização da competitividade e da lucratividade para a empresa, assim como para toda a rede da cadeia de fornecedores, incluindo o consumidor final (LAMBERT *et al.*, 1998). O GCF deve ser visto como uma filosofia de negócios que se esforça para integrar diferentes atividades de negócios dos canais de comercialização da empresa. Cristaliza a idéia do “ecossistema” dos negócios por prover uma estrutura de processos que permita que às empresas se engajem com maior frequência em uma relação de co-envolvimento ao invés de competição (BECHTEL; JAYARAM, 1997).

As empresas reconhecem que fazem parte de um canal que tem por objetivo levar produtos finais aos consumidores. Em um contexto mais simplista, uma cadeia de suprimento envolve os vendedores das empresas e seus consumidores diretos (ou outras empresas). Em última instância, a perspectiva de cadeia de fornecedores reconhece que todas as três partes são, de certa forma, parceiros que trazem os produtos para o mercado (COYLE *et al.*, 1996). Trata dos fluxos de produção e informação que transitam por todos agentes da cadeia de produção, desde o fornecedor dos fornecedores até o último dos consumidores; sendo estes fluxos bi-direcionais (HARRINGTON, 1995). Dentro desta concepção, a meta é atingir a qualidade dos serviços desejados pelos consumidores, enquanto são minimizados os estoques e os custos a eles relacionados (CARTER *et al.*, 1995). É uma operação que envolve compromissos, e como tal requer que todos os participantes da cadeia de fornecedores estejam bem informados (JOHANNSON, 1994), pois as ligações e os fluxos entre os vários membros da cadeia de fornecedores é um aspecto crítico para o seu pleno desempenho. Sob a perspectiva estratégica (SCOTT, WESTBROOK, 1991), especificamente Tan *et al.* (2002) destacam a importância de se explorar mais a influência que os prestadores de serviços têm sobre o desempenho dos GCFs, uma vez que esta comunicação entre organizações pode ser incrementada com o apoio de terceiros.

Basicamente, o GCF ideal enfatiza a integração “total” de todas as entidades de negócios dentro da cadeia de fornecedores. Porém, o que se vê na prática é a consideração apenas de fornecedores e consumidores estratégicos, uma vez que a maioria das cadeias de fornecedores são demasiado complexas para viabilizar uma integração completa de todos os seus membros (TAN *et al.*, 1998).

O GCF existe quando duas ou mais empresas que dividem a responsabilidade de compartilhar planejamento, gestão, execução, troca de informações de medidas de desempenho e resultados (ANTHONY, 2000). Este é um processo que transpassa toda a cadeia; do fornecedor até o consumidor final, sendo analisado e gerenciado de maneira a atingir o melhor resultado para todo o sistema (ELLRAM; COOPER, 1993).

Baseado nesta revisão, GCF pode ser compreendido como uma filosofia de negócios que tenta integrar atividades dependentes, atores, e recursos dos canais de comercialização entre os pontos de origem e consumo. Isto significa que o GCF compreende diferentes tipos de dependências dentro, entre, e através das empresas pertencentes a um mesmo canal de comercialização.

Estas definições podem ser classificadas em três categorias, denominadas como: uma filosofia de gestão, implementação de uma filosofia de gestão, e um conjunto de processos gerenciais (MENTZER *et al.*, 2001). GCF consumava ser simples, quando comparado ao que é hoje (LEVY; GREWAL, 2000). Mais recentemente, uma ampla abordagem sobre GCF deve ser referenciada como forma de incorporar outras funções administrativas. A definição que busca envolver todas as anteriores é sintetizada como: a sistêmica, ou seja, uma coordenação estratégica das funções administrativas tradicionais e tácitas entre estas funções administrativas, dentro da própria empresa e através dos negócios de sua cadeia de fornecedores, com o propósito de incrementar, no longo prazo, o desempenho individual de cada empresa e da cadeia de fornecedores como um todo (MENTZER *et al.*, 2001). Esta é uma definição que destaca, como foco do GCF, as empresas e suas atividades de negócios dentro dos canais de comercialização ou da cadeia de fornecedores da qual participam. Lambert *et al.* (1998) e Croxton *et al.* (2001) recomendam a definição de Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores desenvolvida e utilizada pelo “*The Global Supply Management Forum*”, doravante adotada pelo autor que é: “a integração dos processos chaves de negócios do consumidor final aos fornecedores originais que provém produtos, serviços e informações que adicionam valor para os consumidores e outros interessados.

Eventualmente, a filosofia de GCF se funde em um corpo comum de conhecimento que transpassa todas as atividades de criação de valor, dos produtores aos provedores das operações de logística (TAN, 2001). Muitos dos modelos estratégicos de GCF pesquisados (FROHLICH *et al.*, 1997; WATTS *et al.*, 1992; FREEMAN; CAVINATO, 1990), têm sido ligados ao papel crucial do planejamento estratégico das empresas. Apesar do aumento do destaque da GCF, a função primária de compras ainda continua tendo como papel

fundamental o de negociar preços e itens (ELLRAM; PEARSON, 1994; RECK; LONG, 1988), o que de certa forma deixa transparecer alguns focos de resistência à adoção destas estratégias.

Outro resultado observado é o de que as empresas têm reduzido o número de fornecedores, de forma a gerir de forma mais eficiente as relações com fornecedores estratégicos (TULLY, 1995). Empresas de distribuição têm desenvolvido um relacionamento cooperativo e de benefício mútuo com fornecedores, transformando-os em extensões virtuais de suas próprias empresas. E fazendo isto, elas vêm aumentando significativamente sua confiança nos fornecedores e conquistando seu comprometimento para com estes (MASON, 1996; COPACINO, 1996). Em alguns casos, como uma consequência deste processo de redução e aproximação com fornecedores, podem ser expostas as fraquezas de ambas as empresas em processos como prazos de entrega, padrão de qualidade, etc. Em outros, no entanto, a união com fornecedores de bom desempenho ou capacidade pode acelerar o próprio processo de integração, assim como o desenvolvimento ou adoção de novas estratégias operacionais ou de desenvolvimento de novos produtos (RAGAZT *et al.*, 1997).

Com base nisto, espera-se que empresas do setor agro-alimentar mantenham um relacionamento mais intenso com fornecedores, devido a questões de logística, qualidade e sobretudo confiança. Este pode ser um elemento-chave do delineamento das relações processador-fornecedor do setor agro-alimentar, e que eventualmente não encontra explicações objetivas, tanto sob o enfoque da ECT quanto da RBV. Ou seja, o comprometimento entre a empresa e seus fornecedores se dá mais por uma situação de segurança e conforto do que pela deliberação de uma estratégia competitiva.

Empresas que têm enfrentado problemas devido ao aumento de sua dependência nos fornecedores, têm abordado o problema de diferentes formas. Quando é o caso, algumas têm se direcionado à reversão do processo e retornado à forma de organização anterior, ou investido na verticalização, enquanto outras têm optado pelo investimento no desenvolvimento da *performance* e de competências de seus fornecedores (WATTS; HANH, 1993).

Os esforços para o desenvolvimento de fornecedores variam em nível de extensão e em tipos de ferramentas utilizadas pelas empresas-foco da GCF. As empresas freqüentemente se empenham em avaliar e medir o desempenho, de forma a identificar onde e como o fornecedor pode ser apoiado. Estes esforços podem envolver a avaliação do desempenho na entrega, da qualidade, dos custos, e também podem incluir visitas às unidades de produção,

certificação de produtos e processos, e a determinação de indicadores mínimos de desempenho (KRAUSE, 1997).

No caso de fornecedores do setor agro-alimentar, o apoio ao seu desenvolvimento, mesmo que mais dispendioso, em alguns casos pode ser considerado como um dos fatores de sucesso das estratégias de GCF. Por exemplo, investimentos relacionados a sistemas de informações gerenciais, tais como custos, orçamentos, inventário, planejamento e controle de produção, podem aumentar sua eficiência na produção e eficácia tanto nos resultados dos processos agrícolas e quanto nos de processamento agro-industrial.

A avaliação de fornecedores e o seu envolvimento nos processos de decisão se relacionam positivamente com as variáveis de crescimento e com o retorno sobre capital. Um efetivo gerenciamento de fornecedores, implícito nas estratégias de GCF, contribui para o aumento do desempenho das empresas envolvidas (TAN *et al.*, 1999).

O Quadro 1 apresenta uma comparação entre as diferentes características das abordagens tradicionais das empresas participantes de uma cadeia de suprimento, dentre aquelas preconizadas pelas do GCF.

<b>Elementos</b>	<b>Tradicional</b>	<b>Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores</b>
Gestão de Patrimônio	Esforços independentes	União dos esforços para redução de ativos imobilizados
Custo Total	Minimização de custos da empresa	Eficiência de custos em toda a cadeia de suprimento
Horizonte Temporal	Curto prazo	Longo prazo
Informações compartilhadas e monitoradas	Limitado às necessidades das transações correntes	Como requerido pelos processos de planejamento e monitoramento
Informações gerenciadas em múltiplos níveis da cadeia	Contato simples entre os pares da cadeia	Contato múltiplo entre diferentes níveis da empresa e diferentes níveis da cadeia
Planejamento conjunto	Baseado nas transações	Processo Contínuo
Compatibilidade das filosofias corporativas	Não relevante	Compatível, pelo menos nos relacionamentos-chave
Abrangência da base de fornecedores	Grande para aumentar competição e diluir riscos	Pequeno para viabilizar a coordenação
Liderança da cadeia	Sem necessidade	Necessário para dar foco à coordenação
Divisão dos riscos e resultados	Cada um por si	Divididos no longo prazo



<b>Elementos</b>	<b>Tradicional</b>	<b>Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores</b>
Velocidade dos fluxos de informações e produtos	Orientação para estocagem; interrompido por barreiras de fluxo; localizado entre os pares da cadeia	Orientação para centros de distribuição (giro de estoque). Fluxos interconectados através da cadeia

**Quadro 1 – Comparação entre as abordagens tradicional e de Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores.**

Fonte: (COOPER; ELLRAM, 1993), traduzido pelo autor.

#### 2.4 COMPLEMENTARIEDADE ENTRE ECT E VBR NA DEFINIÇÃO DAS ESTRUTURAS DE COORDENAÇÃO VERTICAL

Uma vez expostas as duas principais vertentes teóricas que, em tese, ajudam a explicar as assimetrias nas estruturas de coordenação vertical (CV) das empresas, a seguir é apresentado do modelo teórico proposto para a pesquisa.

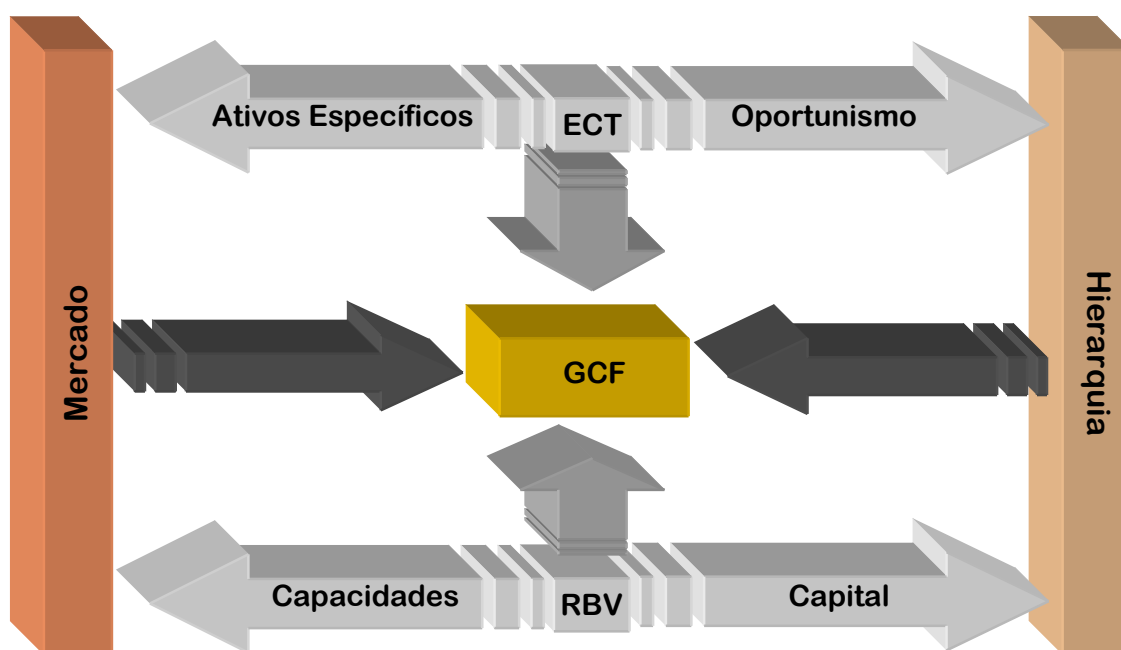
O problema apresentado na Seção 1.2 consiste no questionamento das motivações responsáveis pelas assimetrias observadas nas estruturas de CV de empresas atuantes em um mesmo ambiente econômico-institucional. Dentre as possibilidades de modelagens para as estruturas de CV situadas entre o Mercado e a plena Integração Vertical ou Hierarquia, as estruturas híbridas, fundamentadas no conceito de GCF, são sua melhor representação, na medida em que buscam minimizar os inconvenientes dos extremos no que concerne aos custos de transação de um lado e imobilização de ativos do outro.

Mesmo podendo variar em termos de abrangência e tamanho, e do ambiente onde determinado grupo de empresas atua, são consideradas inúmeras possibilidades de organização, como forma de obter o nível de eficiência necessária para competir e sobreviver em um determinado mercado.

Para compreender esta diversidade, parte-se da análise do ambiente institucional onde as organizações atuam, para posteriormente avaliar como estas reconhecem, planejam e gerenciam suas estruturas de CV.

Como argumento explicativo para estes movimentos, podem ser comparadas, de um lado a Economia dos Custos de Transação (ECT), representando as pressões externas às empresas e ou os fatores transacionais do ambiente onde atuam e segundo a qual as relações

entre empresas são condicionadas pelas características de suas transações e do ambiente institucional em que atuam. Estas de certa forma, determinam como as empresas devem se organizar para encontrar o padrão de eficiência necessário para competir no mercado. No outro extremo, pode ser considerada a Visão Baseada em Recursos (*RBV*), cujo enfoque, relacionado a recursos e capacidades (fatores internos) das empresas em gerenciar suas atividades. E como exemplo disto, as suas relações comerciais e a conseqüente organização de suas estruturas de CV. Da mesma forma, a abordagem da ECT torna clara a expectativa de que, quanto mais presentes os elementos relacionados aos custos de transações no ambiente econômico-institucional, mais estas empresas tenderão a buscar as estruturas localizadas nos extremos do *continuum* M – H (Figura 5).



**Figura 8 – Pressões dos elementos da ECT e da RBV na definição das estruturas de CV.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao serem agregados os elementos da *RBV*, com destaque para recursos intangíveis (capacidades e competências), as possibilidades extremas de mercado e hierarquia passam a ser menos atrativas do que aquelas localizadas entre estes limites.

Se o ambiente, que supostamente seria igual para o conjunto de empresas convivendo sob um mesmo ambiente econômico-institucional, exerce pressão sobre estas empresas, elas deveriam reagir a este ambiente de forma similar. Igualmente, pode se considerar este efeito em relação aos recursos. Uma vez havendo disponibilidade de capital, ficaria mais fácil para as empresas verticalizar suas atividades. No entanto, esta ação vai exigir que esta empresa também disponha da capacidade necessária para gerir a nova atividade, agora integrada nas atividades fins da empresa. Se estas capacidades não estiverem disponíveis, pode a ineficiência em custos vir a se tornar mais dispendiosa do que a tentativa de gerir relacionamentos em um ambiente com altos níveis de incerteza.

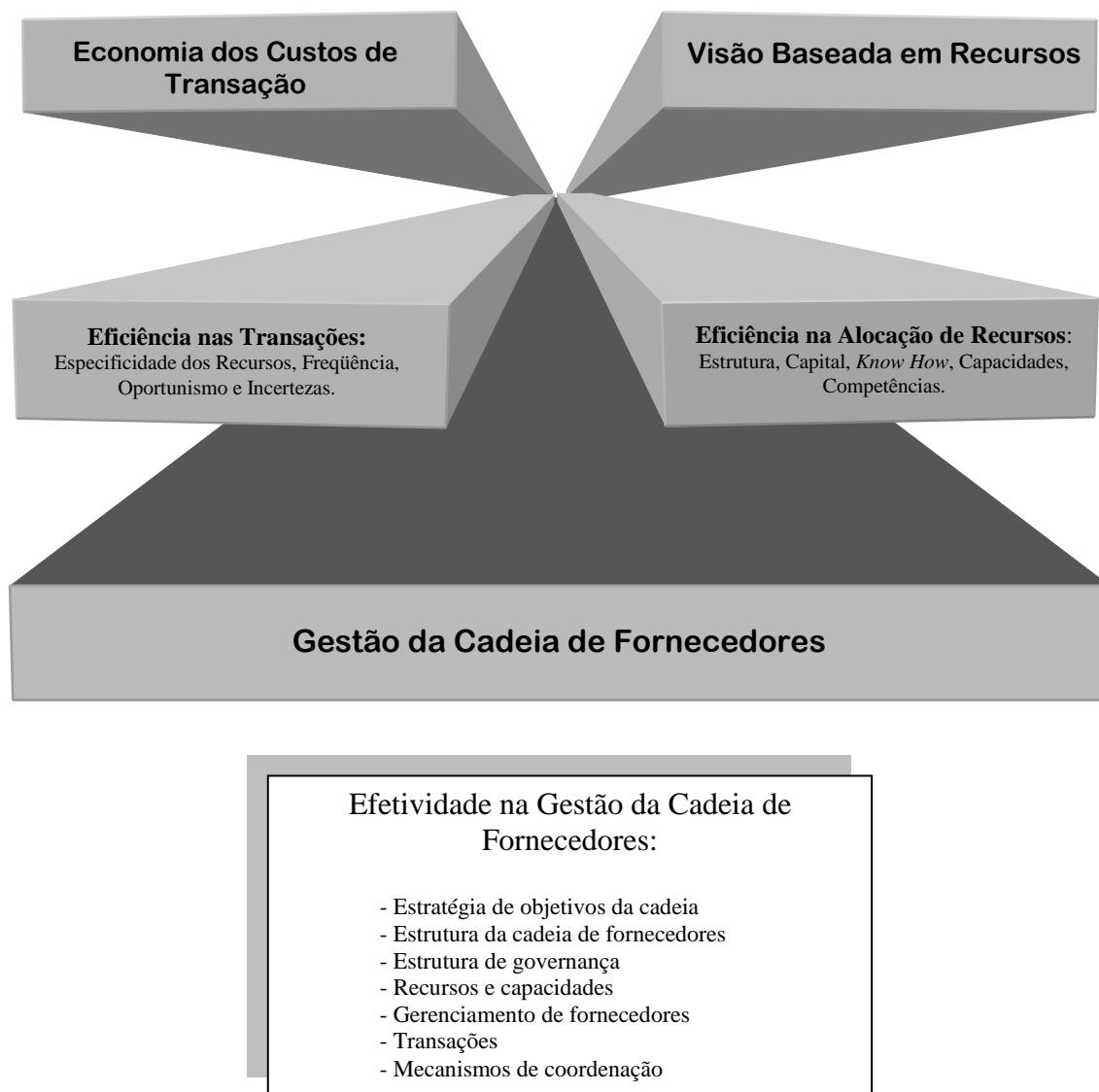
Da mesma forma, todas as empresas que disponham de recursos deveriam estar perseguindo o modelo de GCF, que representa o paradigma de eficiência das estruturas de CV. O fato de não se observar estes comportamentos justifica a importância de serem valorizadas ambas as abordagens (ECT e *RBV*) na exploração destes condicionantes.

Se a ECT compreende os fatores externos à empresa, e esta deve considerar seus elementos internos para reagir a estes fatores, a integração destas duas abordagens deve proporcionar um maior valor explicativo sobre o comportamento das empresas no que concerne à definição de suas estruturas de CV.

Desta forma, a estrutura de CV deve ser estudada considerando o conjunto dos componentes externos e internos da empresa, de modo a avaliar as pressões sobre esta e suas reações, observando ainda os condicionantes dinâmicos e do *momentum* da empresa.

A forma como as empresas se relacionam e se estruturam para competir no mercado deve ser uma combinação destes fatores. Enquanto a ECT trata da gestão das transações, o *RBV* trata da eficiência do gerenciamento, ou seja, da competência de bem gerir os recursos disponíveis. São fracas as possibilidades de sucesso de uma empresa que gerencie suas transações de forma a incorrer em menores custos, mas que não tenham a competência de gerir eficientemente a tecnologia de que dispõem, sendo o inverso também verdadeiro (MADHOK, 2002).

Esquemáticamente, as duas abordagens se complementam ao tentar explicar estes comportamentos, tal como representado na Figura 9.



**Figura 9 – Representação da combinação da ECT e RBV na indução do modelo coordenação de GCF.**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da proposição de Madhok (2002).

Assim, as configurações de relações verticais entre agro-indústrias e fornecedores de matéria-prima, podem ser creditadas não apenas a fatores externos, mas também às suas capacidades (ou competências) internas. Uma proposição-chave para este objeto específico é a de que as vantagens potenciais de uma atuação melhor coordenada verticalmente possa estar sendo ocultada pela super-exposição (valorização exagerada) dos fatores externos relacionados à ECT e de sua não-implementação, limitada pelas competências internas em

gerir relacionamentos e visualizar ineficiências, por parte das empresas potencialmente responsáveis por estas iniciativas.

A complementaridade das abordagens da ECT e *RBV* são justificadas pelo fato de se observar diferentes configurações de CV coexistindo em um mesmo ambiente competitivo. Uma vez que o melhor desempenho deve ser creditado à melhor combinação, não apenas na gestão das transações, mas também nos processos internos da empresa, tais como: planejamento, gestão de custos, relações, etc.; cada ambiente específico deveria apresentar configurações similares em termos de estruturas de CV, ou pelo menos uma mesma tendência.

### 3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

#### 3.1 ETAPAS DA PESQUISA

Esquemáticamente, o estudo está dividido em cinco etapas (Figura 10). A primeira etapa definiu o problema, os objetivos, apresentou o referencial teórico para a análise proposta, bem como apresentou a metodologia utilizada pela pesquisa. A segunda etapa envolveu a fase denominada de exploratória da pesquisa de campo, realizada a partir da aplicação de questionários estruturados em empresas do setor. Esta etapa objetivou conhecer melhor o ambiente econômico-institucional onde estas atuam, e suas estruturas de CV, de modo a agrupá-las em torno de uma identidade comum. A terceira etapa consistiu no aprofundamento da pesquisa e da análise de cada um dos três modelos de CV estudados, quando foram realizadas visitas com entrevistas abertas, junto aos executivos e proprietários das empresas, explorando as relações entre os argumentos da ECT e *RBV* como sustentadores das motivações, através da definição das estruturas de CV. A quarta etapa buscou conhecer e discutir as relações dinâmicas das estruturas de CV entre as empresas ou entre os atuais modelos de CV e os que lhe antecederam, assim como suas perspectivas de mudanças futuras. A quinta e última etapa tratou de discutir, com base na sistematização dos resultados que caracterizaram os elementos da pesquisa, relacionando os objetivos, critérios de análise sustentados pelo referencial teórico, e finalizando com a conclusão.

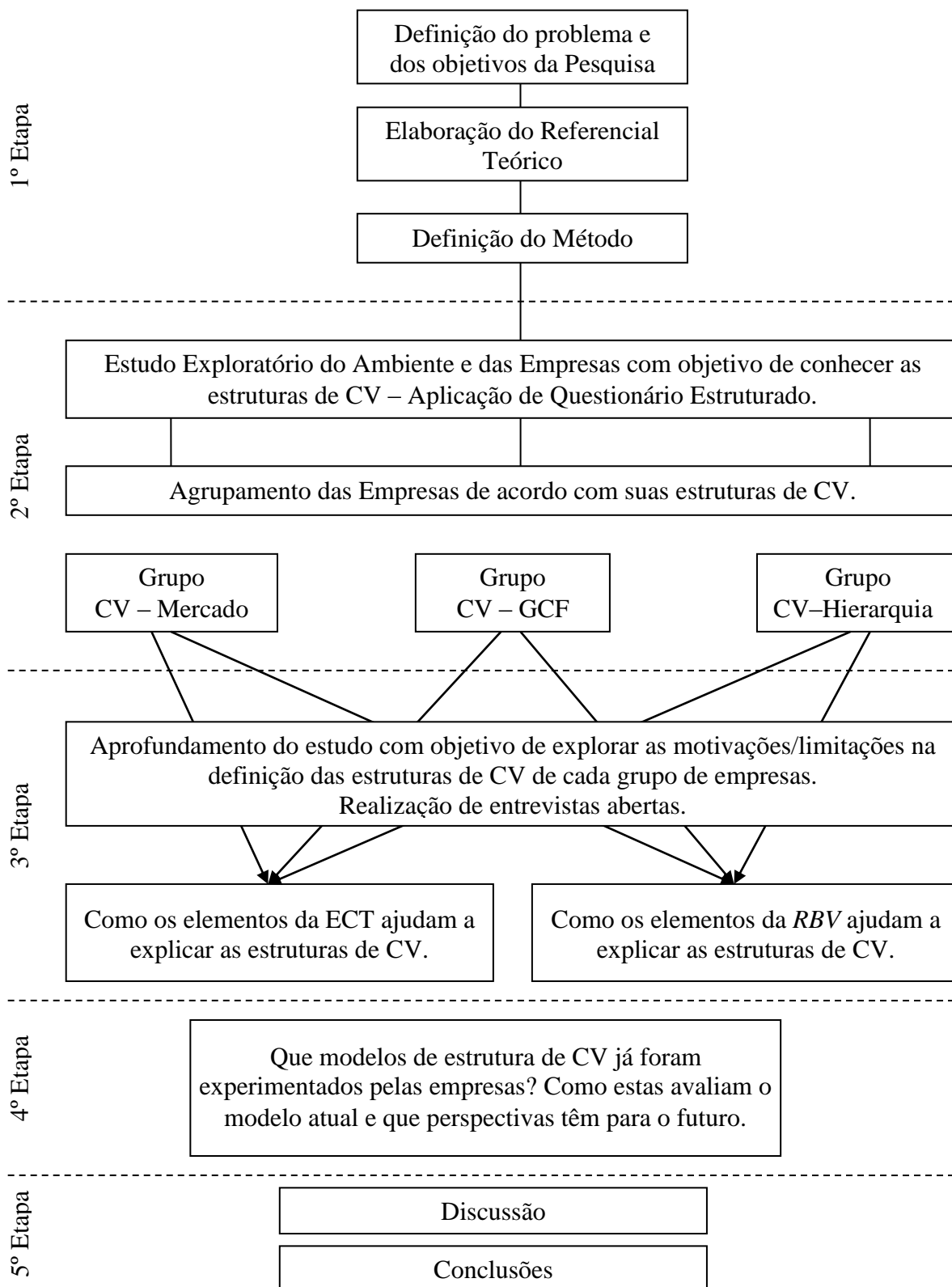


Figura 10 – Etapas da pesquisa.

### 3.2 ELEMENTOS DA PESQUISA

É crescente a importância dos estudos de caso em pesquisas na área do agro-negócio como meio de coleta de dados, bem como na construção e teste de teorias, sendo esta metodologia capaz de gerar uma robusta e compreensível coleta de conhecimentos sobre fenômenos econômicos e sociais complexos, interdependentes e dinâmicos (STERNS *et al.*, 1998).

A aplicabilidade de uma determinada estratégia de pesquisa depende de três parâmetros: (1) da questão de pesquisa; (2) da necessidade de controle sobre as variáveis contextuais; e (3) do enquadramento temporal de eventos relevantes. O estudo de caso é a estratégia de pesquisa mais apropriada quando as questões de pesquisa referem-se a “como” e/ou “porquê”, quando o controle de variáveis contextuais não é uma opção e quando o enquadramento temporal relevante é o presente (YIN, 1994).

Justamente por isto, os estudos de caso são muito apropriados para as pesquisas em agro-negócios. Alguns exemplos desta situação são: como são tomadas as decisões dentro das empresas? Como as empresas do agro-negócio gerenciam riscos e incertezas? Porque as empresas se decidem a diversificar? E a se Tornar exportadoras? Ou a se integrar verticalmente? (STERNS *et al.*, 1998).

Quanto aos fins, o presente estudo se coloca como uma proposta de pesquisa exploratória. O estudo caracterizado como exploratório tem por objetivo “fornecer um quadro de referência que possa facilitar o processo de dedução de questões pertinentes, na investigação de um fenômeno” (TRIPODI *et al.*, 1975). Este tipo de estudo se justifica em função do caráter de descrição e exploração de um fenômeno, neste caso, as motivações para os diferentes níveis de organização vertical encontrados entre as empresas pertencentes a um mesmo setor econômico que não seja suficientemente conhecido (HARLING, MISSER, 1998). Este tipo de exploração torna possível a formulação de conceitos e hipóteses que podem ser aprofundados em estudos posteriores (TRIPODI *et al.*, 1975; MATTAR, 1993).

Ao mesmo tempo, a investigação é um estudo em profundidade que visa analisar os diferentes aspectos da questão de pesquisa, quais sejam: a identificação e análise dos elementos motivacionais das iniciativas de CV encontradas no setor de frutas em conserva do Estado do Rio Grande do Sul.



O presente trabalho utilizou o estudo de caso, procedimento justificável pelo caráter exploratório da pesquisa (TRIPODI *et al.*, 1975). A opção de estudo de caso como estratégia de pesquisa se justifica quando o estudo focaliza o âmbito das decisões, isto é, quando se busca o uso de uma estratégia que tente esclarecer o motivo pelo qual as decisões foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados encontrados. Investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são evidentes (YIN, 1994). Assim, novamente é justificada a opção por este método no estudo sobre os aspectos motivadores das formas de CV dos agentes de uma cadeia de valor, visto que é um fenômeno identificado na realidade das empresas e ainda pouco explorado.

A pesquisa se desenvolveu na Zona Sul do Rio Grande do Sul, onde se localiza 95% das empresas do setor de produção de pêssegos em calda brasileiro. As motivações para eleger este setor como objeto de estudo são duas: primeiro, pela identificação de assimetrias entre as estruturas de CV das empresas; e segundo, pela possibilidade de se estudar o conjunto de empresas que representam o universo das empresas nesta atividade no Brasil, atuando em um mesmo ambiente institucional e competindo dentro do mesmo mercado geo-econômico.

A unidade de análise do estudo são as estruturas de CV utilizados pelas empresas em suas relações com seus fornecedores de matéria-prima; os pêssegos *in natura* para a produção de pêssegos em calda (conserva). As empresas estudadas foram as agro-indústrias produtoras de pêssegos em conserva, concentrados geograficamente no sul do Estado do RGS; e os seus fornecedores, os produtores de pêssegos *in natura* (tipo indústria) da mesma região.

Este estudo foi realizado no período entre outubro de 2002 e abril de 2004, compreendendo praticamente duas safras de produção e processamento dos pêssegos em conserva.

### 3.2.1 Categorias de análise e suas dimensões

Uma vez que foram utilizados vários instrumentos de levantamentos de dados (documentos, questionários estruturados e entrevistas abertas), a seguir são apresentados os

critérios utilizados para apoiar o roteiro de questionamento, das entrevistas abertas e da análise dos dados.

No caso dos questionários, as questões foram agrupadas em diferentes dimensões, de forma a facilitar a coleta e a posterior interpretação de seus resultados. Estas dimensões englobam abordagens mais específicas do que os critérios de análise definidos para a pesquisa. Os critérios e suas dimensões estão baseados no referencial proposto na Figura 9 (pág. 67), que envolve as dimensões da ETC, RBV, e o conhecimento e sensibilização para a GCF. A justificativa para isto é a de que, sendo o primeiro instrumento de coleta de informações, o questionário contemplou questões primárias que auxiliaram a definir, por exemplo, o posicionamento das estruturas de CV das empresas dentro do *continuum* M – H. Estas questões também permitiram como observar como estas empresas avaliam seus fornecedores e o ramo de negócios em que atuam. E, deste modo podem, de alguma forma, contribuir para a resposta das questões relacionadas às categorias de análise.

O questionário compreendeu um conjunto de questões elaboradas para captar cada uma das dimensões relacionadas. O sistema de respostas do questionário estruturado foi a escala de Liker, com opções variando de 1 a 5. No caso das entrevistas (abertas), se buscou, além disto, obter um conhecimento geral da estrutura de negócio, observar os mesmos critérios propostos no questionário, porém de uma forma mais direcionada às categorias de análise relacionadas no Quadro 2, a seguir.

Categorias de Análise	Dimensões Investigadas e suas Características
As Empresas e o <i>Continuum</i> Mercado – Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Sobre o posicionamento no <i>continuum</i> Mercado – Hierarquia</u> - Avaliar a empresa quanto ao nível de profundidade das relações, em termos de conhecimento e interação com seus fornecedores;</li> <li>• <u>Sobre a visão da atividade de produção de pêssegos e o setor de conservas</u> - Avaliar o nível de confiança e comprometimento/credibilidade da empresa para com o seu negócio. Tanto produzir MP quanto processar, são estes bons negócios?</li> <li>• <u>Sobre o posicionamento no mercado</u> - Avaliar a visão que a empresa tem de si mesma dentro do mercado em que atua. Como ela se posiciona no mercado e diante da concorrência.</li> <li>• <u>Sobre o conhecimento dos fornecedores</u> - Explorar o nível de valorização que as empresas dão aos seus fornecedores em geral e ao setor fornecedor como um todo. Determinar o quanto estes conhecem de sua realidade e acreditam em seu potencial como fornecedores.</li> </ul>
Recursos e Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar a disponibilidade e capacidade de gerir os recursos (<i>RBV</i>) disponíveis e sua influência/relação com o modelo de CV experimentado pela empresa. Como a sua estrutura e capacidades se relacionam com o seu modelo de CV. Competências internas (recursos e capacidades). Habilidades na gestão de relacionamentos. Reconhecimento e uso de competências externas. Disponibilidade de fatos e dados para o apoio a tomada de decisão.</li> </ul>
Elementos das Transações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar a presença e a eventual interferência dos elementos das transações (ECT) sobre as formas de CV operacionalizada pelas empresas. Como se caracterizam estas transações. Componentes comportamentais das transações. Reconhecimento das estruturas de governança existentes. Visão do ambiente institucional. Reconhecimento e utilização de apoio institucional.</li> </ul>
Percepções sobre GCF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Valorização dos componentes do GCF</u> - observar o quanto as empresas reconhecem dos componentes (ações, instrumentos, possibilidade de resultados) de um sistema de GCF, e como é a sua disposição para implementá-los.</li> <li>• <u>Reconhecimento das vantagens e possíveis retornos de um GCF</u> - Avaliar o padrão de comportamento futuro das empresas: se favoráveis ou não à intensificação das relações com fornecedores e com o reconhecimento de suas potenciais vantagens. Percepção e valorização dos elementos do GCF e reconhecimento de suas vantagens e limitações.</li> </ul>

**Quadro 2 – Categorias de análise e dimensões utilizadas na pesquisa de campo.**

Fonte: Elaborado pelo autor com base no referencial teórico apresentado.

Para atingir os objetivos propostos, se buscou conhecer o que atualmente existe no ambiente de negócios relativo às estruturas de CV do setor estudado. A sistematização dos grupos de análise teve por base as prerrogativas de funcionalidade e operação dos modelos de CV existentes, sistematização esta que se baseou em uma ampla revisão do que foi produzido em termos de relato destas estratégias, de sua aplicação nos setores que são objeto desta análise, tanto de um modo geral quanto de forma específica. A Seção a seguir descreve os procedimentos e a sistemática utilizados na pesquisa de campo, que objetivaram conhecer estes aspectos em maior profundidade.

### 3.2.2 A pesquisa de campo

Foram estudadas onze empresas, representando o universo das empresas do setor de frutas em conserva atuantes na Região Sul do Estado do Rio Grande do Sul. Este conjunto de empresas representa mais de 95% das empresas deste setor no Brasil. A realização da investigação de campo se estendeu no período de Outubro de 2003 a Abril de 2004.

A pesquisa de campo foi dividida em duas etapas: exploratória e de aprofundamento. A etapa exploratória buscou conhecer o setor, as empresas e suas relações com fornecedores, com o objetivo de caracterizar fundamentalmente as relações verticais entre estes e algumas percepções iniciais sobre o entendimento que cada uma das empresas tinha sobre os critérios e dimensões analisadas. Para isto, foi entregue um questionário às empresas para ser respondido pelo principal executivo e/ou proprietário de cada uma das empresas estudadas.

Os resultados desta primeira aproximação definiram o posicionamento de cada empresa dentro do *continuum* M – H relativamente às suas estruturas de CV, o que permitiu dividi-las em três grupos que passaram a ser alvo da Etapa de Aprofundamento.

Os questionários e entrevistas foram realizados apenas junto às empresas, uma vez que são elas as responsáveis pela decisão de comprar ou fazer ou definição de qual modelo de estruturas de coordenação vertical será utilizada.

Além dos contatos formais, se buscou esclarecimentos complementares sempre que necessário, junto às fontes de informação, através da realização de visitas às unidades de processamento, muito úteis para a identificação de problemas tanto de processos ou

disponibilidade de recursos (tecnologia e competências de processamento), quanto de elementos relacionados às transações (qualidade das MP, ocorrência de desvios de outras empresas, etc).

Os documentos formalizados de coletas de dados foram elaborados com base no referencial teórico e no apoio de profissionais e consultores que desempenham atividades junto ao setor. Estes foram testados em entrevistas simuladas com dois ex-empresários e um ex-executivo que atualmente desenvolve um projeto de implantação de uma nova planta de produção.

No seu conjunto, a coleta de dados foi realizada através de ao menos duas interações com todas as empresas trabalhadas, sendo complementada com até mais duas visitas àquelas empresas que se mostraram mais representativas dos grupos de análise; além de eventuais conversas menos formais com funcionários, executivos e profissionais que mantêm atividades relacionadas ao setor.

A justificativa para a realização deste conjunto de contatos e divisão da pesquisa de campo em duas etapas (exploratória e aprofundamento) reside na complexidade desta atividade produtiva, da diversidade dos modelos de coordenação existentes, e do número de casos estudados. Estes três aspectos contribuíram para definir a melhor forma de abordagem do tema no referido setor, que teve o cronograma a seguir.

Inicialmente as empresas foram contactadas para a apresentação da proposta e interesse de realização da pesquisa, e para a conseqüente aprovação do trabalho. Neste momento, se encaminhou o questionário estruturado e se agendou a entrevista, tão logo os questionários foram devolvidos. As informações básicas foram coletadas no primeiro contato, de forma a construir um primeiro esboço de classificação das empresas quanto ao grau de integração destas com os seus fornecedores. Esta classificação foi feita com base no resultado da primeira abordagem, que investigou, em sua primeira etapa (questionário), o grau de proximidade das relações de cada empresa com seus fornecedores, assim como a característica das fontes de matéria-prima consumida anualmente, tais como: busca no mercado, compra junto aos fornecedores com os quais mantenham laços mais estreitos, ou produção da matéria-prima demandada.

Os questionários foram respondidos por executivos, em sua maioria sócios-proprietários ou dirigentes das empresas.

Após o processamento dos questionários, foram realizadas as entrevistas semi-estruturadas com os mesmos executivos. Além de seguir a estrutura apresentada na Tabela 8, se aproveitou para reforçar e buscar os esclarecimentos sobre questões respondidas inicialmente, mas que sugeriam dúvidas e/ou oportunizavam o aprofundamento de elementos considerados importantes dentro da investigação proposta. Estas entrevistas tiveram, em média, a duração de duas horas e meia, chegando a quatro horas, em alguns dos casos, sendo todas realizadas nas empresas, e em sua maioria, nas unidades processadoras.

Deve ser destacada a alta receptividade, disposição e interesse dos entrevistados com relação ao tema investigado. Em muitos momentos, foram claras as manifestações de interesse e expectativa sobre as questões que tratavam dos modelos de gerenciamento de fornecedores e suas possibilidades de contribuição para o desempenho geral das empresas e seus negócios.

As entrevistas, quando autorizado, foram gravadas e posteriormente processadas, com o objetivo de sistematizar as informações coletadas. Aquelas que não foram gravadas tiveram seus principais pontos registrados no momento da entrevista, sendo estes dados processados imediatamente após as entrevistas.

Sempre que necessário, foram realizados contatos complementares para esclarecimentos posteriores à coleta formal de dados.

De posse dos resultados, as quarta e quinta etapas do estudo foram dedicadas à discussão destes resultados, buscando resgatar elementos obtidos nas entrevistas, de forma a confrontá-los com os argumentos da base conceitual proposta.

A discussão dos resultados proporcionou a reflexão e a revisão de alguns dos elementos-chave para a investigação de alguns *insights* que sobrevieram ao autor, e serão posteriormente analisados na Seção de Discussão destes resultados. Estes preconizaram a análise da dinâmica das estruturas de CV dentro de algumas das empresas estudadas, o que produziu achados muito interessantes, que resultaram na apresentação das contribuições centrais deste trabalho.

O Capítulo a seguir apresenta os resultados da pesquisa e discute alguns dos “achados”, segundo os modelos de CV identificados em seus processos de gestão da demanda por suprimento.

## 4 RESULTADOS

Este Capítulo está organizado da seguinte forma: inicialmente se apresenta uma caracterização do setor de frutas em conserva, que foi o objeto deste estudo; em seguida, são demonstrados os resultados da etapa exploratória da pesquisa, que permitiu agrupar o universo das empresas de acordo com seu grau de integração com o setor fornecedor de matéria-prima. Em seqüência, estão os resultados obtidos na etapa de aprofundamento, que investigou os conjuntos de empresas agrupadas, segundo a identidade de seus modelos de CV.

O Capítulo é finalizado com uma apresentação de alguns *insights*, decorrentes desta análise, sobre a importância de serem considerados os aspectos dinâmicos das estruturas de coordenação vertical e as relações entre os elementos das transações e os recursos mobilizados no momento de mudança destas estruturas.

### 4.1 O SETOR OBJETO DA ANÁLISE

Esta Seção descreve sucintamente o setor de frutas em conservas localizado na Zona Sul do Estado do Rio Grande do Sul, destacando principalmente a atividade relacionada a atividade de produção e processamento de pêssego em calda. Inicialmente são apresentados alguns aspectos econômicos da persicultura finalizando com considerações sobre o setor produtor e processador estudado.

#### 4.1.1 Aspectos econômicos da cultura do pêssegos

A produção dos quinze maiores produtores mundiais de pêssegos e nectarinas, ao longo dos últimos 8 anos, está apresentada na Tabela 1. O Brasil teve uma participação de 1,8% da produção mundial no ano de 2004, equivalente a 260 mil toneladas. o final dos anos 80, e no início dos 90, devido a subsídios à produção nos países de origem, o Brasil importou quantidades substanciais de pêssegos em lata, principalmente da Grécia, resultando em

dificuldades econômicas para o setor produtor brasileiro (processadores agro-industriais e produtores primários).

**Tabela 1 – Maiores produtores mundiais de pêssegos e nectarinas (1000 Ton).**

País	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	% 2004
China	3.177	3.237	3.983	3.852	4.586	5.260	5.531	5.782	39.2%
USA	1.429	1.292	1.394	1.412	1.342	1.422	1.390	1.429	9.7%
Italia	1.158	1.426	1.767	1.655	1.708	1.587	1.357	1.750	11.9%
Espanha	962	907	982	1.130	1.082	1.247	1.310	1.111	7.5%
Grecia	589	528	884	920	927	740	1.300	955	6.5%
Turquia	355	410	400	430	460	455	460	460	3.1%
Iran	218	267	318	350	380	385	385	380	2.6%
França	464	341	478	481	458	455	347	408	2.8%
Chile	243	206	253	260	290	274	275	275	1.9%
Egito	230	262	240	210	258	212	256	272	1.8%
Mexico	128	140	131	182	223	218	215	218	1.5%
Argentina	129	116	126	147	176	198	224	224	1.5%
<b>Brasil</b>	<b>377</b>	<b>430</b>	<b>301</b>	<b>240</b>	<b>247</b>	<b>257</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>1.8%</b>
Africa do Sul	253	207	213	221	160	209	210	210	1.4%
Coreia do Sul	147	151	157	170	166	188	188	188	1.3%
Mundo	11.676	11.346	11.389	13.141	13.260	13.988	14.705	14.754	100.0%

Fonte: [www.fao.org](http://www.fao.org) (março, 2005).

#### 4.1.2 Perfil da região produtora

No Brasil, a produção de pêssegos está concentrada nos estados do sul, mais especificamente no Rio Grande do Sul, que detém mais de 50% da produção de pêssegos *in natura* (Tabela 2) e 95% da produção nacional de pêssegos em lata. Esta última, concentrada na região sul do estado, composta pelos Municípios de Pelotas, São Lourenço do Sul, Canguçu, Capão do Leão, Morro Redondo, Herval do Sul, Arroio Grande, Pedro Osório e Piratini, tem na cidade de Pelotas importante pólo geo-econômico, com grande concentração de agro-indústrias processadoras de alimentos.



**Tabela 2 – Produção Brasileira de Pêssegos, por Estados (1000 Ton).**

Estados	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	% 2003
Rio Grande do Sul	55.92	75.73	78.00	70.28	114.60	109.06	111.30	112.01	50.6%
São Paulo	19.70	20.61	22.67	21.08	25.57	48.40	43.64	47.39	21.4%
Santa Catarina	15.52	17.22	22.76	24.09	24.21	34.99	35.69	29.79	13.5%
Paraná	6.67	8.70	9.93	11.08	12.60	23.10	21.42	18.75	8.5%
Minas Gerais	5.60	5.92	6.60	4.68	5.42	7.01	6.16	12.35	5.6%
Outros	0.17	0.10	0.09	0.08	0.06	0.08	0.79	0.89	0.4%
Brasil	103.58	128.28	140.05	131.30	182.46	222.64	218.99	221.17	100.0%

Fonte: SIDRA-IBGE, <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/> (março, 2005).

Tendo como principal produto os pêssegos em calda, esta indústria não passou por um processo de reestruturação nos moldes daquele efetuado por outros setores agro-industriais, especialmente a partir da década de 80. Esses têm respondido às modificações da demanda, principalmente acelerando a gama de produtos ofertados. Concomitantemente, estes setores têm realizado esforços no sentido de qualificar sua relação com os fornecedores de matérias-primas, adequando-as às atuais necessidades de seus mercados. Por sua vez, a indústria conserveira da Zona Sul segue sendo caracterizada por uma expressiva especialização na conserva de pêssegos, ao mesmo tempo em que inexistem ações mais efetivas na busca de uma maior integração com os produtores.

O estágio de desenvolvimento atingido, ao longo de quase um século de atividade, consumiu esforço empresarial e pesado investimento de produtores do ramo agrícola em tecnologia, extensão rural e formação de mão-de-obra qualificada.

A indústria de frutas e conservas da região sul do Estado se situa no paralelo 30, zona reconhecida como apropriada à produção de frutas e hortaliças de clima temperado. As propriedades fornecedoras de matéria-prima para o processamento agro-industrial, geralmente de pequeno porte, estão assim distribuídas por estrato de área:

⇒	1 até 5	hectares	17%
⇒	5 até 10	hectares	15%
⇒	10 até 20	hectares	30%
⇒	20 até 50	hectares	32%
⇒	50 até 100	hectares	4%
⇒	mais de 100	hectares	2%

Exceção feita à cultura de pêssegos, os demais produtos demandados pela indústria de conservas (milho doce, pepino, aspargo, morango, figo e abóbora) concentram seus cultivos em áreas de terras inferiores a 50 hectares. Na Região, existem cinco pomares industriais, responsáveis por aproximadamente 50% da demanda destas empresas processadoras. Produz ainda, de 9 a 10% de pêssegos para consumo “*in natura*”.

Desde o início desta atividade, a região investiu fortemente na indústria de doces e conservas, se destacando no mercado nacional como o mais importante fornecedor de pêssegos em calda. Também diversificou o processo industrial com a produção de conservas de pepinos, aspargo e morango congelado, entre outros produtos, oportunizando empregos, renda ao produtor rural, impostos e desenvolvimento às comunidades satélites.

A cadeia produtiva do setor de doces e conservas, somando hoje 11 empresas, já empregou 4.300 operários e 17.000 operários safristas. Este foi um período em que colocava no mercado nacional 48 milhões de latas de compotas de pêssegos, 6.000 toneladas de morango para os mercados Europeu e da América do Sul. Exportava para a Alemanha e Dinamarca 5.000 toneladas de aspargo. O processo de produção envolvia mais de 12.000 pequenas propriedades com menos de 50 hectares. Atualmente o setor fornecedor de pêssego ocupa uma área de 4.500 com pomares, produzindo material prima suficiente para a produção de aproximadamente 60 milhões de lata de pêssego por ano (SINDOCOPEL, 1995).

#### **4.1.3 Caracterização do setor conserveiro na Zona Sul**

As raízes da indústria de conservas vegetais no Rio Grande do Sul se encontram nas primeiras décadas deste século, estando, desde seu início, articuladas à produção de frutas e legumes. Na região de Pelotas, onde se verificam condições propícias ao cultivo de espécies de clima temperado, se observou, nas zonas de pequenos proprietários, o desenvolvimento da persicultura e de outras matérias-primas da indústria de conservas e doces, inicialmente processados de modo artesanal.

A indústria de conservas vegetais desta região ganha expressão a partir dos anos 50, acompanhando o desenvolvimento da indústria alimentar brasileira. Esta tem seu primeiro grande impulso nos anos do período pós-guerra, gerando uma especialização de determinadas

regiões na produção e processamento de produtos agro-pecuários, sendo este o caso da indústria conserveira de Pelotas, que se volta prioritariamente para o processamento dos pêssegos da região. Ao se especializarem no processamento dos pêssegos, as empresas têm suas atividades caracterizadas pela sazonalidade inerente ao período de colheita das frutas, o qual se concentra nos meses de dezembro e janeiro (DEOS, 1992). Considerando-se que o período ideal para o processamento dos pêssegos estende-se até quatro horas após sua colheita (BORNE, 1994), ainda que seja possível conservá-lo em câmaras frigoríficas adequadas, por um período de até 15 dias, as empresas especializadas têm grandes dificuldades para se manter em atividade durante todo o ano, situação esta que marca o desenvolvimento da atividade na região. Em meados dos anos 50, algumas empresas de médio porte se consolidaram, principalmente aquelas que, ao diversificar a linha de produtos processados, conseguem superar a sazonalidade, mantendo-se continuamente em atividade.

Em meados dos anos 70, verifica-se um crescimento contínuo da produção da indústria conserveira de Pelotas, o que se deveu, principalmente, à maturação das políticas de incentivo ao setor e à modernização das atividades primárias.

“A partir da década de 70, começam a se instalar no Município indústrias conserveiras de maior porte, expandindo o parque *industrial* do setor e modificando sensivelmente o perfil da atividade.(...) Já dentro de um novo perfil, a indústria passa a exigir, rapidamente, uma modificação paralela e necessária por parte da agricultura, fundamentalmente uma modificação nas técnicas de cultivo, o que levaria não só a um aumento de produção e produtividade, mas também a uma melhoria qualitativa da matéria-prima”. (DEOS, 1992, p. 6).

Ainda nos anos 70, no âmbito deste processo de crescimento da indústria conserveira, foi feita a plantação de pomares “empresariais”<sup>3</sup>, em alguns casos, de propriedade das empresas processadoras (verticalização), o que modificou o modo de relacionamento entre as empresas e os produtores. Rapidamente os pomares "empresariais" atingiram uma produção equivalente à metade dos pêssegos processados (DEOS, 1992; BORNE, 1994), significando uma redução na importância da produção proveniente da pequena propriedade regional. Conjuntamente ao crescimento da produção de pêssegos em calda, além de um incremento no mercado interno deste produto, se observou uma concentração da produção nas maiores empresas, que não apresentavam interrupções de suas atividades nos períodos de entressafra.

Uma das maneiras utilizadas para o enfrentamento da sazonalidade, característica da produção persícola, foi o processamento em maior escala de outras frutas e produtos hortícolas, também provenientes da região, como o morango, a batata, a cenoura, o aspargo, o

---

<sup>3</sup> Segundo Deos (1992: 12), a implantação dos pomares empresariais se deu a partir de 1974, através de incentivos fiscais para o reflorestamento e a fruticultura.

pepino e o milho doce. Outras matérias-primas, como o figo, a ervilha e o abacaxi, mesmo oriundas de outras partes do País, também passaram a ter um maior volume processado.

No entanto, a concentração da indústria conserveira da região no processamento de pêssegos não se alterou com as modificações ocorridas nos anos 70. Ainda hoje, a participação dos pêssegos, na indústria de conservas da região de Pelotas, representa cerca de 2/3 do total comercializado (BORNE, 1994), sendo esta responsável por 97% dos pêssegos em calda nacional (ROCHA, 1994). Por outro lado, não houve maior integração entre a indústria e a agricultura local, que, a exemplo de outras atividades agro-industriais, pudesse gerar uma estratégia que permitisse superar as restrições ao crédito agrícola, a maior segmentação dos mercados alimentares e a abertura comercial dos anos 90. Portanto, as raízes dos problemas que a indústria conserveira da vem enfrentando, especialmente ao longo dos anos 90, se localizam na pequena diversificação da produção e no deficiente relacionamento com o setor fornecedor.

## 4.2 RESULTADOS DA ETAPA EXPLORATÓRIA

### 4.2.1 Os critérios de seleção dos casos

Esta etapa utilizou diversos meios de informação disponíveis, como trabalhos acadêmicos, entrevistas com especialistas e consultores, além da recente interação do autor com o respectivo setor.

O conjunto de dados e informações levantadas indicou a ocorrência de posturas gerenciais diversas, no que se refere à forma de organizar as estruturas de CV nas cadeias de suprimentos do setor agro-industrial de frutas em conserva, mais especificamente nos de produção de seu produto mais proeminente, o de pêssegos em calda.

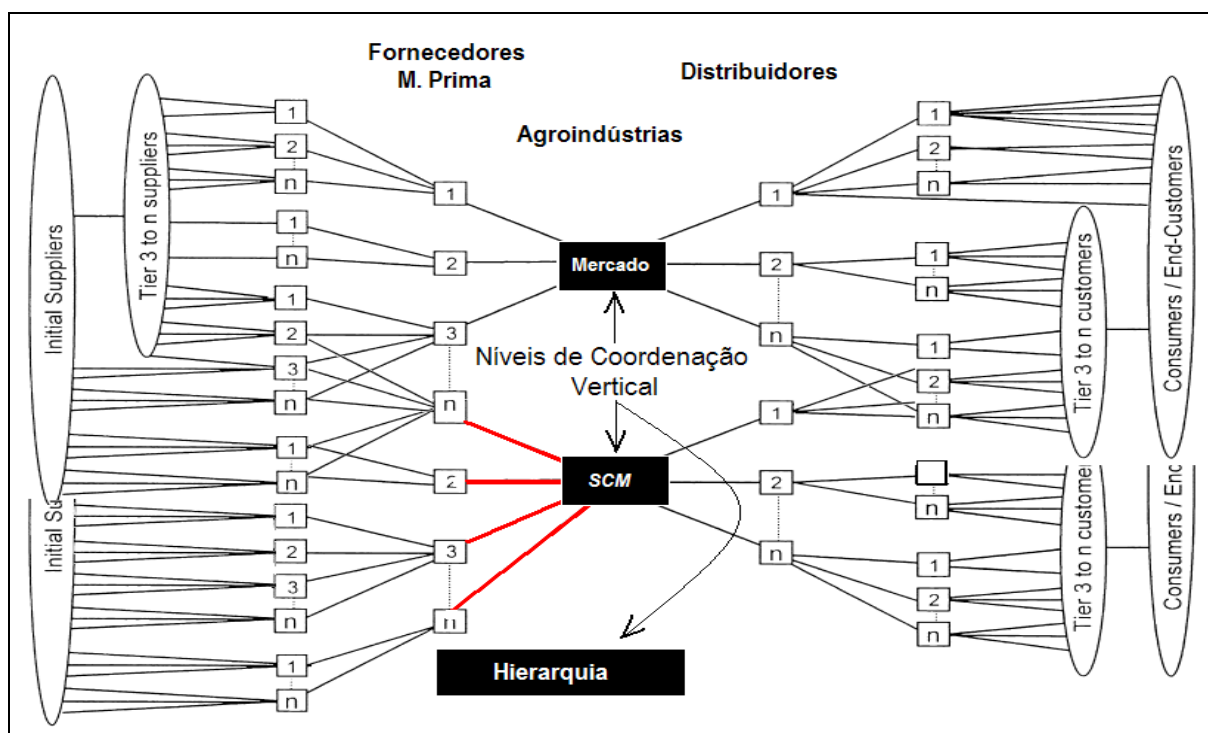
Por parte de algumas empresas, existe uma certa disposição para desenvolver, de maneira mais pró-ativa, atividades de suporte a fornecedores. Ao mesmo tempo, outras optaram pela verticalização da produção para o suprimento de matéria-prima. Estes são alguns dos fatores que demonstraram existir assimetrias na forma de comportamento, ou pelo menos uma parcial contrariedade à tendência de incremento dos modelos de GCF nos mais diversos

setores. Não apenas isto, mas também o fato de posturas opostas estarem ocorrendo entre empresas que atuam e concorrem em um mesmo ambiente econômico institucional.

Motivados por esta problemática, e após uma sucinta análise e reconhecimento do reduzido tamanho e número de empresas atuantes no setor, foi decidido incluir no estudo o universo das empresas atuantes no setor em um total de onze.

A primeira etapa da pesquisa se ocupou em mapear a diversidade encontrada nas estruturas de CV. Seus resultados indicaram a possibilidade de classificação das empresas em três grupos distintos, doravante denominados de “Modelos de CV”.

A Figura 11 ilustra os diversos modelos de relações verticais encontrados na primeira etapa da pesquisa, apontando para as três principais formas de relacionamento entre as agroindústrias e seus fornecedores de matéria-prima (pêssego - indústria *in natura*).



**Figura 11 – Representação dos três diferentes modelos de CV estudados.**

Fonte: Elaborado pelo autor com base em LAMBERT; COOPER, 2000).

Por um lado, a forma hierárquica representa um processo verticalizado, onde a produção de matéria-prima e o seu processamento são partes integrantes de uma mesma

estrutura de produção. No outro extremo, a estrutura de mercado representa a sua total separação, constituindo-se em processos distintos e autônomos. Os resultados demonstraram, no entanto, que as formas “puras” de CV não existem; pelo contrário, são formas mistas. Nenhuma empresa estudada produz 100% de sua demanda de matéria-prima, da mesma forma que se encontrou, tanto no grupo que apresenta uma tendência para o modelo de gestão de fornecedores, como no de relações simplesmente de mercado, empresas que têm parte de suas necessidades produzida internamente (ou verticalizada) e vice-e-versa.

Outro aspecto a ser destacado é a forma de relação existente entre as empresas e o setor fornecedor, quando definido como sendo de mercado. Os dados e observações demonstraram a ocorrência de uma interação (agro-indústria – fornecedor) com elevado grau de estabilidade. Mesmo não existindo nenhuma forma de contrato ou qualquer instrumento de coação, todas as empresas, sem exceção, manifestam contar com um estável grupo de fornecedores, verificando-se que, em muitos casos, algumas ultrapassavam o tempo de vida dos seus mais jovens administradores (sucessores); ou seja, fornecedores com mais de 30 anos de relações com uma mesma empresa. Isto pode ser explicado em parte pelo componente confiança, resultante de uma alta frequência nas relações comerciais, que acabam resultando na diminuição da ocorrência de atritos nas transações e eventuais custos resultantes destes.

A Tabela 3 apresenta um resumo das empresas que fizeram parte do estudo. O nome das empresas foi substituído pelo nome de variedades de pêssegos hoje cultivadas na região, com o objetivo de oferecer maior visibilidade dos dados obtidos, sem no entanto comprometer a identidade das empresas estudadas. A ordem apresentada obedece ao critério de concentração de seus modelos de CV. Estes dados foram obtidos a partir dos primeiros contatos com as empresas e seus executivos, com base na fonte de origem da matéria-prima consumida para produção de pêssegos em calda da safra 2003/04.

**Tabela 3 – Produção e origem da matéria-prima segundo a estrutura de CV (relações) entre empresas processadoras e seus fornecedores.**

Empresas	Produção 2003/04 (1000 latas)	Forma de obtenção da matéria-prima (1000 latas)		
		Mercado	GCF	Hierarquia
Precocinho	14.200	3.550	-	10.650
Riograndense	7.000	7.000	-	-
Esmeralda	6.453	323	6.130	-
Granada	6.100	5.185	-	915
Jade	5.700	4.560	1.140	-
Cerrito	4.422	2.653	1.769	-
Diamante	3.800	380	2.470	950
Eldorado	3.000	3.000	-	-
Magno	3.000	1.200	1.800	-
Vanguarda	950	950	-	-
Ágata	900	900	-	-
<b>Totais</b>	<b>55.525</b>	<b>29.701</b>	<b>13.309</b>	<b>12.515</b>
<b>Participação</b>	<b>100%</b>	<b>53,5%</b>	<b>24,0%</b>	<b>22,5%</b>

Fonte: Resultados da Pesquisa.

A Tabela 4 apresenta os mesmos resultados da Tabela 3, destacando a participação percentual da origem da matéria-prima consumida na produção da safra 2003/04.

**Tabela 4 – Distribuição percentual da origem da matéria-prima segundo as estruturas de CV entre empresas processadoras e seus fornecedores.**

Empresa	Produção 2003/04 (1000 latas)	Forma de obtenção da matéria-prima (%)		
		Mercado	GCF	Hierarquia
Ágata	900	100		
Eldorado	3.000	100		
Riograndense	7.000	100		
Vanguarda	950	100		
Granada	6.100	85		15
Jade	5.700	80	20	
Cerrito	4.422	60	40	
Magno	3.000	40	60	
Precocinho	14.200	25		75
Diamante	3.800	10	65	25
Esmeralda	6.453	5	95	
<b>Totais (1000 latas)</b>	<b>55.525</b>	<b>29.701</b>	<b>13.309</b>	<b>12.515</b>
<b>Participação</b>		<b>53,5%</b>	<b>24,0%</b>	<b>22,5%</b>

Fonte: Resultados da Pesquisa.

Pode ser observado na Tabela 4, que as fontes de suprimentos, nos três modelos estudados, mesmo tendo uma distribuição mais de 50% de suas relações no modelo de mercado, apresentam um equilíbrio entre os modelos alternativos (GCF e Hierarquia), contrariando a expectativa de crescimento dos modelos de GCF relativamente a diferentes alternativas.

#### 4.2.2 Definição dos modelos de coordenação vertical

A abordagem exploratória do conjunto das empresas identificou três diferentes modelos de CV que permitiram a divisão da amostra estudada de acordo com os seguintes critérios:

**Grupo denominado “CV – Mercado”:** empresas que não possuem produção própria de matéria-prima, nem tampouco desenvolvem atividades formais de integração com seus fornecedores. Os fornecedores destas empresas não têm qualquer tipo de compromisso de fornecimento às empresas além daqueles determinados por eles próprios, ou seja, têm autonomia na decisão de escolha para quem vender;

**Grupo denominado “CV – GCF”:** composto por empresas que desenvolvem alguma forma de interação com seus fornecedores, além daquelas tipicamente comerciais e consideradas como de rotina para o setor, que envolvem: o planejamento de compra, a compra, a entrega, o recebimento, a classificação, e o pagamento da MP; mas vão além, apoiando as atividades de seus fornecedores (normalmente de parte destes), com aporte financeiro, tecnológico, desenvolvendo planejamento e estratégias de produção comuns com a interação entre profissionais terceirizados ou não para tal.

**Grupo denominado “CV – Hierarquia”:** reúne empresas que possuem produção própria de MP, significando, neste caso, a detenção da propriedade dos pomares de produção, assim como a responsabilidade e o ônus por sua administração.

Com base nestes critérios de agrupamento, os casos (empresas) foram agrupados da seguinte forma: 7 empresas mantendo relações de mercado com os agentes fornecedores (CV – Mercado, Tabela 5), 5 empresas atuando em sistemas mistos de CV (CV – GCF, Tabela 6), e 3 empresas apresentando algum percentual de sua fonte de MP verticalizada (CV –



Hierarquia, Tabela 7). O número total de empresas agrupadas é maior do que o número de casos da amostra, devido à inclusão de algumas empresas em mais de um grupo. Observou-se que três empresas apresentavam estruturas mistas caracterizadas como de hierarquia, além de mais uma das outras se estruturar em duas formas possíveis como modelos majoritários, no que se refere aos volumes de suprimentos de MP. A justificativa para a utilização deste critério foi o fato de que, uma vez a empresa possuindo características de mais de um modelo de CV (ainda que de forma reduzida), a exploração das suas motivações pudesse ser relevante para o conjunto dos resultados encontrados. Mais especificamente, as respostas de “por que uma empresa enquadrada no modelo de CV – Mercado ou CV – GCF também estaria atuando de maneira verticalizada?”, não apenas contribuíram para a pesquisa com valiosos *insights* que ocorreram ao autor, como sintetizaram em uma só unidade de análise a questão de pesquisa de assimetria nos modelos de CV. E, nestes casos, isto pode ser constatado em uma mesma empresa.

#### 4.2.3 Agrupamento dos casos estudados

As Tabelas 5, 6 e 7, a seguir, destacam a distribuição percentual da matéria prima segundo as características das relações existentes entre as empresas e seus fornecedores.

**Tabela 5 – Distribuição percentual da origem da matéria-prima segundo as estruturas de CV para os casos caracterizados como CV – Mercado.**

Empresa	Produção 2003/04 (1000 latas)	Forma de obtenção da matéria-prima (%)		
		Mercado	GCF	Hierarquia
Ágata	900	100		
Eldorado	3.000	100		
Riograndense	7.000	100		
Vanguarda	950	100		
Granada	6.100	85		15
Jade	5.700	80	20	
Cerrito	4.422	60	40	
Totais (1000 latas)	28.072	24.248	2.909	915
Participação %	50,6%*	86,4	10,4%	3,2%

Nota: \*Sobre a produção total do universo das empresas, Safra 2003/04.

Fonte: Resultados da Pesquisa.

O Grupo denominado CV – Mercado foi composto por seis empresas. Como pode ser observado na Tabela 5, todas as empresas têm parte de suas necessidades de matéria-prima, supridas por fornecedores cuja relação se caracteriza como de mercado. Isto se deve ao fato de que as incertezas sobre os volumes ofertados de matéria-prima dependem em parte de fatores não controláveis, tais como o clima. Desta forma, apesar de a pesquisa ter agrupado este conjunto de empresas para avaliar e analisar os resultados envolvendo um particular modelo de relação, as demais empresas também contribuíram para justificá-lo, com base nas experiências com seus fornecedores independentes.

O grupo denominado CV – GCF reuniu cinco empresas (Tabela 6). Apesar de este grupo apresentar variações em termos do tipo e intensidade das atividades desenvolvidas, estas podem ser interpretadas como sendo apenas traços do que preconizam os ideais paradigmáticos de uma estratégia de GCF. No entanto, todas as empresas desenvolvem um trabalho de suporte e envolvimento com fornecedores, posicionando-se no centro do *continuum* M – H, podendo ser consideradas como perfeitamente enquadráveis mais à esquerda no *continuum* do modelo de GCF, ou em seu estágio inicial de desenvolvimento.

**Tabela 6 – Distribuição percentual da origem da matéria-prima segundo as estruturas de CV para os casos caracterizados como CV – GCF.**

Empresa	Produção 2003/04 (1000 latas)	Forma de obtenção da matéria-prima (%)		
		Mercado	GCF	Hierarquia
Jade	5.700	80	20	
Cerrito	4.422	60	40	
Magno	3.000	40	60	
Diamante	3.800	10	65	25
Esmeralda	6.453	5	95	
Totais (1000 latas)	23.375	9.116	13.309	950
Participação	42,1%*	39,0%	56,9%	4,1%

Nota\*Sobre a produção total do universo das empresas, Safra 2003/04.

Fonte: Resultados da Pesquisa.

Duas das cinco empresas deste grupo iniciaram as atividades de integração com fornecedores a partir de projetos de fomento institucional, há mais de quatro anos. Outra aderiu ao programa há dois anos. No entanto, as demais, apesar de desenvolverem um modelo diferente, baseado basicamente no apoio financeiro para a manutenção e implantação de pomares, o fazem autonomamente. Estas empresas demonstram grande determinação e objetividade na justificção de suas ações, diferentemente das demais, que de certa forma

desenvolvem seus programas contando com o suporte institucional técnico e até financeiro (Governo do Estado, Universidade, EMBRAPA, SEBRAE, entre outras).

Do grupo de empresas que apresentam algum nível de verticalização (Tabela 7), apenas uma produz mais de 70% de sua necessidade de matéria-prima. Mesmo representando menor importância em termos de volume, a inclusão das outras duas empresas foi importante por estas manifestarem o desejo de ampliar sua produção própria de matéria-prima, sendo que, em um destes casos, a empresa declarou serem extremamente positivos os resultados das atividades de apoio a fornecedores por eles desenvolvidas.

A empresa mais verticalizada do setor é também a maior em termos de volume de frutas processadas anualmente, o que lhe confere certa especificidade em termos de definição de suas estratégias operacionais. Particularmente, as oscilações de preços da matéria-prima têm um impacto sobre a empresa de maneira diferente do que sobre seus concorrentes, sendo baseado neste aspecto um dos fortes argumentos desta para justificar a validade da opção por este Modelo de CV.

**Tabela 7 – Distribuição percentual da origem da matéria-prima segundo as estruturas de CV para os casos caracterizados como CV – Hierarquia.**

Empresa	Produção 2003/04 (1000 latas)	Forma de obtenção da matéria-prima (%)		
		Mercado	GCF	Hierarquia
Granada	6.100	85		15
Precocinho	14.200	25		75
Diamante	3.800	10	65	25
Totais (1000 latas)	24.100	9.115	2.470	12.515
Participação	43,4% *	37,8%	10,3%	51,9%

Nota: \*Sobre a produção total do universo das empresas, Safra 2003/04.

Fonte: Resultados da Pesquisa.

#### 4.2.4 Resultados da pesquisa de campo para o universo das empresas

A apresentação dos resultados produzidos pela pesquisa de campo é apresentada da forma a seguir. Com base nas dimensões pesquisadas em cada categoria de análise (Tabela 2), inicialmente foram descritos os resultados dos aspectos comuns ao universo das empresas estudadas. A Seção 4.3 apresenta os resultados da etapa de aprofundamento, onde os mesmos critérios são observados para cada um dos três modelos de CV em que as empresas foram

agrupadas, buscando-se destacar as suas especificidades enquanto grupo. O relato dos casos estudados é dedicado à apresentação dos resultados dos questionários estruturados respondidos pelas empresas, apresentando por isto, uma maior rigidez em sua forma de exposição. Na Seção posterior a ela, foi desenvolvida uma discussão sobre estes resultados, agregando elementos das entrevistas realizadas com o objetivo de aprofundar melhor a investigação e a percepção dos elementos de decisão das empresas e as teorias que servem de justificativa a estes comportamentos.

Uma vez que parte dos fatores analisados, tais como características do ambiente institucional, se relacionam ao conjunto das empresas estudadas, a seguir são apresentados os resultados que a pesquisa de campo identificou como sendo comum ao universo dos casos. Mesmo tendo sido focado na identidade de respostas relativas às questões do questionário estruturado que foi aplicado na etapa exploratória do estudo de campo, são aqui apresentadas algumas considerações complementares, como formas de harmonizar a seqüência de apresentação e de contribuir com a discussão dos resultados.

É importante ressaltar que, neste espaço, não são relatados os aspectos que diferenciam as empresas estudadas, sendo estes abordados em conjunto, quando da exposição comparativa dos três modelos de CV.

#### 4.2.4.1 As Empresas e o *continuum* Mercado – Hierarquia

##### 4.2.4.1.1 *Posicionamento no continuum M – H*

Os resultados das pesquisas de campo demonstraram haver grande assimetria nas formas de CV entre as empresas do setor de frutas em conserva, o que confirma as informações obtidas em trabalhos e entrevistas a consultores e especialistas atuantes no setor.

As empresas em geral apresentam relações estáveis com seus fornecedores e afirmam existir um nível, ainda que reduzido, de compromisso e confiança nestas relações, sem, no entanto, apresentar os níveis de envolvimento que prevejam as relações do tipo GCF.

Como parte do processo de planejamento da produção, as empresas costumam dispor de informações detalhadas sobre as estruturas de produção de seus fornecedores. A existência

de um fluxo de informações empresa – fornecedor eleva o nível de confiança e de comprometimento, o que resulta em aumento de estabilidade nas relações comerciais, reduzindo a possibilidade de ocorrência de ações oportunistas.

#### *4.2.4.1.2 Visão do setor de produção de MP e processador de conservas*

É importante destacar que tanto o setor de produção de pêssegos como o de processamento agro-industrial têm experimentado um incremento nos seus padrões tecnológicos de produção. No setor de produção (fornecedor), pode se observar a ocorrência de investimentos tanto na ampliação e implantação de novos pomares, quanto no aumento do nível de tecnologia aplicada aos pomares em produção. Por sua vez, nos últimos dez anos o setor processador teve a sua maior evolução tecnológica a partir da implantação de máquinas desencaroçadeiras de pêssegos, o que resultou em ganhos de rentabilidade devido a ampliação da capacidade produtiva e redução de custos com mão-de-obra. Observa-se que a combinação destes dois fatores se relaciona com os modelos de CV existente até então. Esta é uma questão fundamental, por valorizar a proposta de análise dos componentes dinâmicos destes processos, ou seja, “quando” e “por que” as empresas mudam (ou não) suas estruturas de CV ao longo de sua vida, e que relações causais podem existir entre as suas estruturas original, atual e futura.

Com relação ao setor de produção de pêssegos, a indústria é unânime em afirmar que o produto pêssegos tem grande peso na composição dos custos (demanda por capital de giro) de produção, como também a constatação de que a sua qualidade é fundamental para a rentabilidade do produto final. A fruta de tamanho e qualidade uniformes aumenta a produtividade da planta industrial, através do aumento do seu desempenho operacional, pela redução de perdas como: descarte, seleção de tamanho, menor necessidade de “retoque” das frutas (feito a mão), descarte por defeito, melhor rendimento de peso no preenchimento da lata, entre outros.

O fator clima foi considerado pela maioria das empresas como fator limitante para um melhor desempenho e possibilidade de crescimento sustentável do setor, dados os atuais níveis de tecnologia utilizados.

A sazonalidade também é um reconhecido fator de custo para o setor, e para reduzi-la, as empresas concordam que o aumento de variedades precoces e tardias de pêssegos melhoraria o rendimento geral da indústria.

O aspecto qualidade de MP foi considerado relevante para o conjunto das empresas, por estar relacionado ao valor do produto final, e conseqüentemente, à competitividade e rentabilidade do setor como um todo. Estas empresas reconhecem a necessidade de ser incrementado o padrão tecnológico utilizado nos pomares, sem o qual consideram que o produto importado se constitui em uma forte ameaça para a viabilidade econômica do setor.

De maneira geral, as empresas reconhecem tanto os elementos-chave de sucesso dos seus negócios, como as suas variáveis críticas, destacando entre elas as relações com o setor fornecedor. O fato de demonstrarem este reconhecimento irá embasar a análise, quando dos questionamentos sobre como as empresas reagem a estas questões, no sentido de modificá-los, o que contribuiu com alguns dos *insights* ocorridos durante este estudo.

#### 4.2.4.1.3 *Posicionamento no mercado*

O critério de posicionamento no mercado poderá contribuir de forma mais efetiva para a análise dos modelos de CV específicos. Este indicador tem como objetivo identificar como a empresa se posiciona entre suas concorrentes. Os resultados obtidos aqui são bastante subjetivos, e de uma forma geral, foram bastante uniformes.

Os pontos que podem ser considerados comuns ao universo das empresas são o de que todas experimentaram um crescimento de suas atividades nos últimos 10 anos de operação, acompanhado de uma modernização tecnológica no mesmo período; que a qualidade e os volumes da matéria-prima ofertada são hoje a sua maior limitação; e que a matéria-prima pêssegos é vital para o sucesso de seus negócios, demonstrando de forma genérica a importância potencial das estratégias relacionadas ao gerenciamento da demanda por matéria-prima, ou de seus fornecedores.

Também não há uniformidade quanto ao tamanho dos clientes aos quais as empresas vendem sua produção, estando estes divididos desde entre grandes redes de supermercados e atacadistas, até pequenos mercados locais, independentemente dos volumes trabalhados ou dos modelos de CV implementados.

#### 4.2.4.1.4 *Conhecimento/envolvimento com fornecedores*

As empresas compartilham da idéia de que os fornecedores são pouco auto-suficientes e necessitam apoio; reconhecendo que o suporte técnico a fornecedores contribui para a manutenção de um elevado nível de relacionamento e confiança entre estes e a indústria.

As empresas consideram que o tamanho dos pomares de produção não é determinante da qualidade da matéria-prima ofertada e que as dimensões de maior economicidade se situam entre 20 e 40 ha. Abaixo destas dimensões, os pomares não permitem a utilização econômica de tecnologia moderna, e acima dela, dificilmente a atividade produtiva pode ser operacionalizada apenas com mão-de-obra familiar.

As empresas consideram baixos os níveis de tecnologia utilizados nos pomares da região, sendo este o principal motivo dos baixos níveis de produtividade atualmente verificados. Esta percepção confirma a expectativa de que os produtores de pequeno porte ou pouco focados no negócio (muito diversificados), tenderão a desaparecer no médio prazo. É ainda uma observação que foi reforçada pela tendência geral que as empresas têm de planejar reduzir o número de fornecedores, com o objetivo de obter ganhos de produtividade pelo aumento da escala de operação em todos os processos.

O tamanho dos pomares e a tecnologia utilizada também foram apontados pelas empresas como importantes critérios de seleção de fornecedores, pois estas acreditam que os produtores de médio porte são mais constantes na atividade e acabam por ser mais estáveis e comprometidos nas relações comerciais.

Da mesma forma, as empresas consideram que os produtores têm resultados economicamente satisfatórios em suas atividades, mas que estes poderiam ser ainda melhores se utilizassem índices mais altos de tecnologia, além de uma postura mais profissional na atividade. São unânimes em afirmar que há produtores extremamente profissionais em sua atividade, e que o setor industrial (as empresas) poderia contribuir de uma forma mais pró-ativa para a construção de parcerias mais sólidas com os fornecedores. Esta afirmação, colhida dos questionários, não foi verificada como tão efetiva ou consciente, quando da realização da entrevista. De fato, poucas empresas demonstraram reconhecer a importância de um apoio consciente, efetivo e compartilhado com os fornecedores, como preconizam os sistemas de GCF. Nos casos estudados, as diferenças étnicas e sócio-educacionais reforçam as considerações sobre a necessidade de que, na análise da gestão das organizações, serem

incluídos fatores sociais, históricos e culturais que, são parte do chamado ambiente institucional (SCOTT, 1983; GRANOVETTER, 1985).

#### 4.2.4.2 Recursos e capacidades

Sendo um dos pilares do estudo, o critério sobre recursos e capacidades buscou observar, identificar e caracterizar como estes se manifestam e contribuem para a racionalidade e motivações das empresas, no que diz respeito à sustentabilidade dos argumentos sobre a opção pelos modelos de CV.

Nesta abordagem inicial, que trata dos pontos comuns entre as empresas estudadas, foi identificado o seguinte: as empresas utilizam sistemas informatizados para apoiar sua gestão; conhecem suas estruturas de custos e investem em treinamento de pessoal.

Sobre a infra-estrutura de apoio e a capacitação para a tomada de decisão: todas as empresas utilizam sistemas computacionais para gestão de suas atividades rotineiras (folha de pagamento, financeiro, contas a pagar/receber, controle de estoques, etc), interagindo inclusive via internet com o sistema bancário que as apóia. Reconhecem suas limitações ou confirmam a possibilidade de que podem ter estes processos aprimorados, inclusive estando abertas para assessoria de terceiros, o que transmite a idéia de disposição para mudanças ou abertura para que estas possam ocorrer.

Afirmam que dispõem de sistemas de custeio gerencial e que conhecem os custos industriais. No entanto, quando da entrevista, não ficando explícito que este fosse um instrumento efetivo de gerenciamento. As empresas também responderam positivamente à questão sobre a realização de planejamento orçamentário anual, mas a entrevista mostrou, por exemplo, que nenhuma delas tinha um documento formal de controle e acompanhamento deste orçamento, o que por si só já o descaracteriza como uma ferramenta efetiva de apoio à tomada de decisão.

Uma maior variação foi verificada com relação às capacitações dos recursos humanos. Em sua grande maioria, os recursos humanos não possuem formação e/ou qualificação formal nas áreas relacionadas à gestão (administração de empresas, economia, contabilidade, etc.). Na sua maioria as empresas são familiares e administradas por sócios-proprietários.



#### 4.2.4.3 Elementos das transações

Sobre os elementos das transações, cabem algumas considerações preliminares. A atividade de produção e processamento de pêssegos em calda tem características sazonais. Os pomares têm atividades de condução a partir do mês de abril. A colheita pode iniciar em final de outubro e se estender até o final de fevereiro, considerando-se a colheita das variedades precoces (ciclo de produção mais curto) e tardias (maior ciclo, colheita mais tarde). A exploração de variedades precoces e tardias é interessante, tanto para o setor de produção quanto para o processador, pela melhor distribuição do tempo das atividades de condução dos pomares, bem como de produção e suprimento da indústria processadora. A limitação está nos custos de produção, principalmente nas variedades tardias, que por problemas de aumento nos riscos climáticos, diminuem seus índices de produtividade, e conseqüentemente, de rentabilidade. As indústrias reconhecem estes custos, mas não se dispõem a pagar mais por estas variedades, o que ajuda a inibir, segundo o setor fornecedor, o aumento de suas áreas. As variedades de ciclo médio, que representam mais de 60% de toda a produção, concentram sua colheita no período que vai do final de novembro até o início de janeiro. A maturação e colheita dos pomares se distribuem nestes mesmos períodos, o que justifica a manifestação das empresas sobre a necessidade e a importância de se incrementar a produção de outras variedades, que alonguem o período de colheita e processamento agro-industrial.

Estes elementos descartam a possibilidade de desconhecimento entre as partes dos potenciais ganhos que processos mais integrados e pró-ativos poderiam proporcionar aos resultados das empresas e aos seus fornecedores.

Sobre os componentes de logística, cabe destacar que o fornecimento de matéria-prima inicia com o recebimento das unidades de acondicionamento das frutas *in natura* (caixas plásticas de 20 kg de capacidade) pelos fornecedores, sendo que é responsabilidade das empresas disponibilizá-las para estes. O usual é a empresa pagar pelo frete da matéria-prima desde a zona de produção até a agro-indústria. São três as alternativas de transporte: o produtor entrega sua produção utilizando transporte próprio; a empresa contrata serviços de transporte para buscar a produção; ou ela é transportada por terceiros (atravessadores) que sistematicamente transportam a safra para grupos regionalizados de produtores. Esta dinâmica exige que os caminhões transportadores carreguem na indústria o número de caixas vazias

exigidas pelos produtores para o período seguinte de colheita. Ao chegar à propriedade, estas caixas são descarregadas e as caixas com as frutas colhidas são embarcadas.

Alguns dos fatores que ajudam a explicar a alta estabilidade das relações fornecedor – indústria são a dinâmica de logística de suprimento e a própria questão do planejamento de safra. Este último é fortemente determinado pela sazonalidade e perecibilidade das frutas *in natura*, que dependendo do ponto de maturação na hora da colheita, necessita ser processada em até 4 horas. A rotatividade ou mudança de empresa pelos fornecedores de uma safra para outra é menor do que 5%, segundo as empresas. Isto não significa dizer que neste elo da cadeia inexistam problemas nas relações comerciais. Estes problemas são relatados na apresentação dos modelos específicos, na Seção 4.3.

Chegando na indústria, as frutas são pesadas, classificadas e processadas. São variados e pouco explícitos os critérios e formas de pagamento da produção aos fornecedores. As frutas que chegam à indústria são pesadas, e logo após, são classificadas (por amostragem) de acordo com três quesitos: tamanho da fruta, que pode ser de primeira, segunda ou descarte; uniformidade no nível de maturação, devido ao fato de as frutas verdes apresentarem textura e cor diferentes; e danos físicos ou doença. Todos os critérios de classificação resultam em ajustes no preço-alvo estipulado para os pêssegos de melhor qualidade (Tipo 1).

Uma vez processada, a indústria armazena a produção, não raro por mais de dez meses, pela característica do mercado de pêssegos em lata, que tem seu consumo concentrado no período de festas de final de ano, o que gera um custo adicional (financeiro) de carregamento deste estoque.

Esta é uma síntese do processo logístico e comercial do setor, sobre a qual serão feitas algumas considerações relativas ao quê o questionário exploratório captou.

Os empresários afirmaram que o tempo e energia consumidos com as negociações com os fornecedores não são significativos dentro do contexto da atividade, demonstrando haver um ambiente negocial tranquilo no elo agro-indústria – fornecedor.

Esta dinâmica de produção e processamento exige que o setor agro-industrial se mantenha informado, e até certo ponto monitore o setor fornecedor, de maneira a garantir um fluxo equilibrado de matéria-prima no momento de safra. Todas as informações sobre previsões de volumes de cada variedade a serem colhidos em cada período, assim como todo o investimento em renovação e em novos pomares são fundamentais para o desempenho das atividades agro-industriais.

Esta anunciada tranquilidade não descarta a ocorrência de problemas nas relações agro-indústria – fornecedor, haja vista a complexidade do processo acima descrito. Um dos entrevistados, ao expor como imagina que deva ser coordenado um processo de produção verticalizada de matéria-prima, manifesta uma relativa insegurança e a sua percepção de que o problema de falta de confiança é um fator limitante para o desenvolvimento de parcerias na produção.

[...] É claro que não vou ser eu que vou cuidar. Eu vou colocar alguém que é do ramo e vou fazer uma parceria; uma parceria onde eu sou o absoluto na operação. O poder de decisão tem que estar contigo. Do contrário tu ficas vulnerável, tu passas te desgastando o ano inteiro achando que alguém está te passando a perna [...]

O que revela o potencial que podem ter algumas ações mais coordenadas entre estes atores, uma vez que estes reconheçam os problemas e disponham das competências necessárias para administrá-los pró-ativamente, em benefício de ambos.

#### 4.2.4.4 Percepções sobre Gestão da Cadeia de Fornecedores (GCF)

##### 4.2.4.4.1 Valorização dos componentes do GCF

As empresas responderam de forma positiva e com uma elevada uniformidade às questões que buscaram avaliar o quanto elas conhecem e valorizam alguns dos componentes de um sistema de GCF.

Todas concordam que uma ação deste tipo aumenta o nível de confiança mútua entre os membros da cadeia e que o planejamento de produção e renovação dos pomares, assim como o suporte técnico e gerencial a fornecedores, e ainda a geração e a troca de informações, são ações positivas.

Por outro lado, a pesquisa de campo também deixa transparecer que a prática de conversação entre os setores fornecedor e processador é uma característica que pode estar impedindo as empresas de refletir sobre a necessidade ou não da implementação de ações mais pró-ativas no sentido de implementar um processo de GCF. As empresas demonstram ter dificuldades em visualizar como uma ação mais efetiva de apoio a fornecedores, o que poderia alterar o processo de relação existente.

Em todos os modelos que foram analisados, foi observada uma relação pouco interativa ou sem ocorrência de trocas entre os elos da cadeia. Existe conhecimento, planejamento e monitoramento de entrega, acordos de compra e venda (fornecedores praticamente cativos); mas nada que demonstre alguma troca ou envolvimento, ao nível de um compartilhamento de resultados.

De acordo com o conjunto de questões que exploraram este assunto, as empresas se manifestaram positivamente em relação a: disponibilizar mais recursos, a fim de desenvolver atividades de apoio a fornecedores; interesse em conhecer os seus resultados econômicos; zelar pela sua saúde financeira; oferecer apoio técnico; envolver fornecedores no planejamento das empresas; agilizar a comunicação e criar um sistema de troca de informações mais eficiente; priorizar o trabalho com fornecedores localizados mais próximos das empresas; e disposição de buscar o apoio de profissionais terceirizados (agrônomos, técnicos, etc.) para o apoio destas atividades.

As empresas valorizam de forma uniforme estas questões, mas em sua maioria não as aplicam na prática. Em vista disto, a Seção 4.3, a seguir, abordou as empresas sob o enfoque de suas estruturas de CV, e aprofunda este questionamento, buscando as justificativas para esta assimetria entre reconhecimento da importância das estratégias mais articuladas junto aos fornecedores e a ausência de iniciativas práticas destas estratégias.

#### 4.2.4.4.2 Reconhecimento das vantagens e possíveis retornos do GCF

O critério “reconhecimento das vantagens do GCF” buscou observar como as empresas valorizam os potenciais ganhos advindos da implementação de um modelo de CV intermediário, ao longo do *continuum* M – H.

As empresas valorizam: a disposição dos fornecedores para receber orientações; a visão voltada para resultados, e a disposição para acompanhar eventuais mudanças estratégicas das empresas.

Sobre o aumento na troca de informações, as empresas reconhecem a importância da geração de relatórios de produção, tanto técnicos como econômicos, assim como a disposição dos fornecedores em disponibilizá-los.

A maioria das empresas se manifestou de maneira uniforme sobre outras questões, tais como: a importância dos volumes fornecidos; o cumprimento de prazos, a exclusividade de

fornecimento; a uniformidade do produto entregue; um baixo custo de produção, entre outros. Apesar disto, ocorreram algumas variações, que serão abordadas na próxima Seção. De maneira geral, o que os resultados deste critério demonstram é que as empresas reconhecem os resultados que podem ou devem advir de um GCF mais pró-ativo. Este resultado valorizou o questionamento sobre os motivos que levam as empresas a não adotar estas práticas ou a permanecer atuando mais próximas de um dos dois extremos do *continuum* M – H. Se existem vantagens e estas são reconhecidas, “Como as empresas explicam o seu momento dentro do *continuum*?” e “Como isto tem impacto sobre as suas estratégias futuras?” são questões a serem exploradas na sub-seção 4.3.

Dimensões	Elementos e Características Observadas
Posicionamento no <i>continuum</i> M–H	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocorrência de assimetrias entre as empresas;</li> <li>• Existência de um “razoável” grau de estabilidade nas relações com fornecedores.</li> </ul>
Visão dos setores de produção de MP e processador de conservas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os Setores estão em crescimento (processadores e fornecedores);</li> <li>• A MP (pêssegos) é um componente importante na composição do custo de produção das fábricas;</li> <li>• Qualidade das frutas <i>in natura</i> se relaciona diretamente ao rendimento no processamento.</li> <li>• Alto nível de competição entre as empresas e pouca disposição para o desenvolvimento de estratégias comuns;</li> <li>• O clima é fator limitante;</li> <li>• Relação com fornecedores é um elemento-chave do negócio.</li> </ul>
Posicionamento no mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ao longo dos últimos dez anos, todas as empresas apresentaram crescimento;</li> <li>• Grande assimetria no tamanho das empresas, e também no tamanho dos clientes.</li> </ul>
Conhecimento/envolvimento com fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecedores são carentes de recursos e necessitam apoio;</li> <li>• O suporte ao fornecedor aumenta o grau de confiabilidade dos negócios;</li> <li>• Baixo nível tecnológico dos pomares;</li> <li>• Tendência de redução no número de fornecedores;</li> <li>• Fornecedores com escala econômica de produção são mais valorizados;</li> <li>• Potencial de maior ganho através do incremento tecnológico dos pomares.</li> </ul>
Recursos e Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possuem estruturas administrativas informatizadas;</li> <li>• Carência de instrumentos de apoio à tomada de decisão (orçamentos, planejamento, etc.);</li> <li>• Baixo nível de formação intelectual dos recursos humanos em geral.</li> </ul>
Elementos das Transações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perdas decorrentes da concentração da safra;</li> <li>• O planejamento do fluxo de matéria-prima;</li> <li>• Alta perecibilidade da matéria-prima;</li> <li>• Boa frequência nas transações;</li> <li>• Boa estabilidade (fidelidade) dos fornecedores;</li> </ul>
Valorização dos componentes do GCF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecem as ações propostas pelos modelos de GCF como sendo positivas;</li> <li>• No entanto, pouco se identificam iniciativas neste sentido.</li> </ul>
Reconhecimento das vantagens e possíveis retornos do GCF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não reconhecem as estratégias de GCF;</li> <li>• Reconhecem as vantagens como positivas, quando questionados;</li> <li>• Pouca disposição para implementar (fora da agenda);</li> <li>• Desconhecimento sobre como implementar.</li> </ul>

**Quadro 3 – Resumo dos elementos observados, no conjunto das empresas estudadas, durante a etapa exploratória.**

Fonte: Resultados da Pesquisa.

### 4.3 RESULTADOS DA ETAPA DE APROFUNDAMENTO

Como forma de explorar melhor as informações prestadas pelas empresas, no que concerne às estruturas de CV, esta Seção apresenta os resultados encontrados a partir das entrevistas com os executivos das empresas estudadas. Conforme mencionado na apresentação da metodologia empregada, os casos estudados estão apresentados na forma definida pela categoria de análise que objetivou agrupar as empresas segundo os modelos de CV adotados nas relações com seus fornecedores.

Os motivos que levaram ao agrupamento das empresas foram: primeiramente, pelo grande número de casos estudados (onze), o que justifica a redução pela possibilidade de ocorrência de repetição de muitos dos elementos levantados em cada dimensão analisada. Em segundo lugar, pelo fato de o estudo ter seu foco nos componentes definidores das relações empresa – fornecedor (ou estruturas de CV), e não em cada empresa (caso) em específico.

Para efeito de interpretação, considerou-se que é mais importante o conjunto dos resultados e argumentações de cada grupo de empresas do que os mesmos, individualmente. Isto não significa dizer que os dados coletados percam sua identidade para a situação específica de cada caso, mas que, de forma agregada, podem oferecer um suporte mais substancial às categorias analisadas.

Após a apresentação sistematizada dos resultados encontrados em cada uma das categorias de análise, é apresentada uma discussão destas à luz de cada um dos modelos de CV. Esta Seção é concluída pela apresentação dos elementos relacionados às transações (ECT) e aos recursos e capacidades (RBV) observados, finalizando com uma abordagem sobre a dinâmica evolutiva das estruturas de CV, e destacando ainda alguns *insights* surgidos, em relação aos elementos definidores de suas configurações.

#### 4.3.1 Casos de Coordenação Vertical – Mercado (CV – Mercado)

O primeiro grupo a ser apresentado reúne as empresas que demonstraram possuir uma importante parcela de sua matéria-prima oriunda de produtores com os quais mantêm um relacionamento comercial caracterizado como de mercado.

As empresas reunidas neste grupo (Tabela 5), tiveram 86,4% da matéria-prima consumida na Safra 2003/04 obtida junto a fornecedores com os quais estas empresas mantinham relações verticais caracterizadas como de mercado. Apesar de três destas empresas não terem neste modelo (CV – Mercado) sua fonte exclusiva de matéria-prima, no grupo específico pesquisado, isto representou apenas 13,6% do volume total da matéria-prima recebida por estas empresas na safra 2003/04.

Com relação ao conjunto das empresas reunidas neste grupo, outro dado relevante é o de que ele absorveu o equivalente a 50,6% da matéria-prima (pêssego - indústria *in natura*) produzida pelo setor fornecedor na safra 2003/04.

A Seção a seguir apresenta os resultados que caracterizaram estas empresas com relação às categorias e dimensões analisadas, resultados estes que serão discutidos com o intuito de aprofundar o entendimento de sua opção por este modelo de coordenação vertical.

#### 4.3.1.1 As Empresas e o *continuum* Mercado – Hierarquia

##### **Posicionamento no *continuum* M – H**

A pesquisa de campo mostrou que, além das dimensões comuns ao universo das empresas apresentado na sub-seção 4.2.4, o grupo de empresas com estruturas de CV caracterizada como de Mercado (CV – Mercado) manifesta de forma específica várias outras dimensões em comum.

Dentre estas, podem ser destacadas a maior rotatividade de fornecedores e o nível de conhecimento que as empresas têm destes. Não desenvolvem qualquer ação de apoio aos fornecedores, justificando haver pouca disponibilidade de tempo para isto, apesar de admitirem ter intenções de, no futuro, desenvolver uma ação mais efetiva neste sentido.

Foi observado que todas as empresas deste grupo apresentam planos para uma redução no número de fornecedores. Algumas demonstraram existir intenções previamente definidas, enquanto outras parecem agir apenas em reação a fatores conjunturais de cada safra. No momento da pesquisa, foram verificados alguns dos problemas caracterizados como elementos das transações entre empresa e fornecedores, mais especificamente os relacionados a uma assimetria informacional no planejamento de safra. Este grupo concorda com a



afirmação de que seria melhor operar com um reduzido número de grandes fornecedores, o que é o oposto da realidade deles (algumas das empresas têm com mais de 400 fornecedores).

As empresas deste grupo consideram que a tecnologia utilizada e o tamanho dos pomares são as duas variáveis mais importantes na seleção de fornecedores. Isto demonstra que o grupo que opera com estrutura de mercado reconhece as deficiências existentes no setor fornecedor e que, em parte, estas poderiam ser minimizadas através de um trabalho de seleção; demonstrando não conhecer, no entanto, como realizar uma ação mais efetiva junto a estes, nem tampouco reconhecendo os seus potenciais benefícios.

### **O setor de produção de MP e processador de conservas**

As empresas agrupadas sob o modelo de CV – Mercado declararam ser urgente a melhoria dos níveis de qualidade e produtividade da MP recebida de seus fornecedores, o que demonstra o reconhecimento de deficiências do setor fornecedor, sem, no entanto, motivá-las para a realização de alguma ação de mudança.

De acordo com o que as empresas estudadas compartilham sobre o setor de pêssegos em calda, foi observado que este grupo pouco reconhece das potencialidades dos fornecedores, no que diz respeito às possibilidades de estes virem a alterar sua atual condição (melhoria tecnológica, disposição para integração, valorização de novas iniciativas, etc.). De um modo geral, este grupo se mostra menos pró-ativo, no sentido de tomar a iniciativa para qualquer mudança, apesar de verbalmente estarem reconhecendo que esta como sendo uma necessidade importante.

### **Posicionamento no mercado**

Em termos de posicionamento de mercado, este grupo de empresas é menos homogêneo. Por reunir o maior número dentre as empresas pesquisadas, as suas auto-avaliações sobre como a empresa se posiciona frente aos seus concorrentes apresenta uma maior dispersão de respostas do que nos outros dois grupos de CV. Em média, estas empresas se auto-avaliam como inferiores às demais, em tamanho e participação de mercado, no nível de ações de apoio e/ou integração com fornecedores; na tecnologia de produção, e na diversificação de seus produtos. Consideram que, atualmente, o mercado não remunera o seu produto pela qualidade, mas apenas pelo preço; e este argumento é utilizado como uma justificativa para a ausência de atitudes mais pró-ativas de mudança.

Em contrapartida, as empresas deste grupo afirmam que produzem um produto de melhor qualidade, apresentam melhor rendimento econômico-financeiro e um posicionamento

competitivo geral; além de operar naturalmente com um número de fornecedores superior, em comparação com os outros dois grupos.

Estas empresas declararam ter operado com menor ociosidade nos últimos cinco anos, quando comparadas com as dos grupos CV – GCF e CV – Hierarquia. Acreditam, como seria de se esperar, que uma melhor organização dos fornecedores e/ou formação de cooperativas de produção não traria benefícios a estes, o que, em tese, caracterizaria um interesse pela possibilidade de manutenção do sistema de coordenação das negociações através das relações de mercado.

#### **Conhecimento/envolvimento com fornecedores**

Devido ao natural distanciamento dos fornecedores, que é um fato que caracteriza este modelo de coordenação, foi observado que este grupo de empresas pouco conhece as estruturas de produção de seus fornecedores. Em sua maioria, elas acreditam que estes não utilizam as modernas tecnologias de produção disponíveis e que seus baixos índices de produtividade se devem a isto.

Declararam certo ceticismo sobre a possibilidade dos fornecedores virem a se profissionalizar mais, não raro se referindo a aspectos sociais, tais como cultura e educação, como fatores limitantes, e que por sua vez, serviriam para justificar a inexistência de ações mais pró-ativas por parte das empresas, no sentido de assumir a responsabilidade pelo seu desenvolvimento.

De um modo geral, as empresas apresentam grande falta de uniformidade sobre o quanto conhecem seus fornecedores e suas potencialidades, e ainda mais importante, os ganhos que poderiam obter a partir do desenvolvimento de uma ação mais pró-ativa junto a estes. Em contra-partida, as empresas que trabalham com um menor número de fornecedores e que tenham uma produção em maior escala, avaliam positivamente estes, principalmente com base nos volumes e qualidade da matéria-prima que lhes é ofertada. Declararam não desenvolver qualquer ação junto a estes, e não terem uma opinião formada sobre como estas ações poderiam alterar o atual quadro, haja visto o desempenho (positivo) que estas empresas vêm obtendo, mesmo na forma como operam.

Todas as empresas deste grupo relatam o problema de falta de comprometimento dos fornecedores para com elas. Suas reações a isto tendem a ser uniformes, no sentido de descredenciamento temporário destes fornecedores, e nos casos mais extremos, a substituição

destes, normalmente pequenos, por fornecedores selecionados por critérios de eficiência (principalmente os de escala de produção), o que, até então, é uma ação pouco comum.

#### 4.3.1.2 Recursos e capacidades

Quanto ao critério que objetivou identificar os recursos e capacidades, o grupo CV – Mercado, demonstrou ser mais auto-suficiente por responder de modo menos enfático, mesmo que negativamente, ao questionamento de existirem ou não no mercado profissionais capacitados para apoiar tecnicamente estas empresas. Este fato demonstra certo grau de dificuldade em reconhecer a possibilidade de apoio externo, o que no mínimo, limita o potencial e/ou a velocidade da possibilidade de inovação destas empresas.

As empresas deste grupo apresentam um elevado grau de compreensão de seus negócios, e baseiam suas estratégias mais no conhecimento por elas vivenciado e acumulado do que na formalização de estratégias previamente estruturadas.

Mesmo não sendo uniforme, o nível de saúde financeira da maioria das empresas deste grupo se mostrou satisfatório, sendo este um dos valores reconhecidos como parte das estratégias comerciais destas empresas. O fato de disporem de boa condição financeira lhes possibilita operar suas plantas sazonalmente (só no período de safra, de novembro a janeiro). E, deste modo, administram estrategicamente a compra de alguns suprimentos (açúcar e latas) nos seus períodos de entressafra. É nestes períodos que as empresas obtêm reduções significativas de preços, em comparação aos preços praticados no período de safra, resultando em significativa redução dos custos de produção em relação à concorrência.

Nesta dimensão, a entrevista foi mais esclarecedora, deixando transparecer que o dia-a-dia das empresas (gerenciamento) não se baseia em avaliações objetivas de seu desempenho, uma vez que estas não demonstraram dispor e/ou utilizarem instrumentos que lhes permitissem avaliar o efetivo desempenho econômico de seus negócios, nem tampouco as suas possibilidades com relação às diferentes formas de CV dentro do *continuum* M – H. O que se observou foi o fato de as empresas demonstrarem vivenciar um processo contínuo de auto-avaliação de suas estratégias, operacionalizando as mudanças na medida de suas experiências e necessidades. Por exemplo, apenas agora a redução do número de fornecedores

surge como uma estratégia importante das empresas, quando a escala operacional das plantas agro-industriais aumenta, em combinação com o aumento da escala de produção de alguns fornecedores de matéria-prima e a estagnação de outros menos competitivos. Ou seja, mais do que buscar a mudança através do desenvolvimento de fornecedores (CV – GCF), ou da implantação de pomares próprios (CV – Hierarquia) pelo reconhecimento objetivo de suas vantagens, a ação deste grupo se baseia mais no acompanhamento natural do processo de evolução econômica do setor no qual está inserido. Logo, não foi identificada qualquer ação pró-ativa ou de indução de mudança nos seus processos estratégicos. O que de fato se observou é que as empresas deste grupo, pelo menos aparentemente, operam seus processos econômicos e administram eventuais mudanças com o privilégio de poder assistir os resultados das experiências colocadas em prática pelos outros dois grupos de empresas, que optaram por modelos distintos de CV para administrar o seu suprimento de matéria-prima.

O fato que melhor ilustra este comportamento é o de duas empresas deste grupo manifestarem interesse, tanto em desenvolver a produção própria de MP, como a aproximação com fornecedores, a fim de iniciar um trabalho de suporte a estes, concomitantemente com a manutenção das relações de mercado.

Estes e outros pontos relacionados ao processo evolutivo destas estratégias serão explorados quando da abordagem do suporte da *RBV* e *ECT* a estes processos em discussão.

#### 4.3.1.3 Elementos das transações

Este grupo de empresas (CV – Mercado ) reconhece como fator de desgaste nas relações agro-indústria – fornecedor os processos de classificação por qualidade das frutas fornecidas e os conseqüentes descontos nos preços recebidos pelos fornecedores. Apesar de ser inexistente, quando da produção própria, ou reduzido nas relações de GCF, estas divergências nas relações comerciais, apesar de ocorrerem com uma alta freqüência, são um importante fator de desgaste entre as empresas e seus fornecedores. Tanto é assim que duas das empresas afirmaram que as habilidades comerciais são mesmo mais importantes para o sucesso de seus negócios do que as técnicas de produção.

As empresas que operam no modelo CV – Mercado, apesar de, em muitos casos, fazerem uso de mecanismos que visam a garantia de fornecimento, tais como o adiantamento de recursos financeiros para os fornecedores e de contratos de promessa de compra e venda, estas não obtêm, mediante o uso deste expediente, a desejada garantia de fornecimento, como relata um dos executivos entrevistados: “... uma parceria do tipo: te alimento de insumos o ano inteiro, não cria vínculo muito forte, não...”

Outro elemento relacionado às transações é o custo com perdas de matéria-prima (descarte compulsório) devido à maior dificuldade em precisar o fluxo de entrada de matéria-prima, devido ao menor nível de contato com os fornecedores, gerando desequilíbrios entre os volumes entregues e a capacidade de processamento diário das plantas agro-industriais. Devido ao grande número de fornecedores com que estas empresas operam, elas apontam este como um dos fatores de perdas, o que pode ser identificado como um dos custos de se utilizar este modelo de coordenação. Quando da possibilidade de realizar uma coordenação mais efetiva dos fornecedores, que normalmente são em pequeno número, ou no caso de produção própria, o planejamento deste fluxo de entrada de matéria-prima é mais preciso e facilmente operacionalizável o que minimiza a ocorrência deste tipo de perda ou custo.

Da mesma forma, o grande número de fornecedores com que este modelo de CV opera é apontado como um fator de custo operacional, tanto para o seu acompanhamento e planejamento de produção/recepção, quanto para a administração da comercialização (negociação de compra e pagamento) propriamente dita.

No entanto, estes componentes identificam a existência de custos nos elementos de transação entre as empresas e os seus fornecedores, custos estes que não sendo reconhecidos como entraves que necessitem ser eliminados ou reduzidos por parte deste grupo de empresas. Possivelmente, isto acontece, por ainda não terem experimentado operar em um sistema diferente ou com um número reduzido de fornecedores, ou ainda por não possuírem a estrutura necessária para identificar as reais dimensões destes valores.

Estas empresas reconhecem que o grande número de fornecedores limita a rentabilidade operacional e a qualidade do produto final, devido à falta de uniformidade das frutas que entram para processamento na indústria, sendo este um importante motivador para a redução do número e para o aumento da escala individual dos fornecedores.

Cabe salientar, tal como observado nos itens subseqüentes, que estas intenções não vêm acompanhadas de estratégias definidas, que visem intensificar a gestão de fornecedores,

mostrando-se mais como uma disposição de seleção, ou seja, pouco reconhecendo os potenciais ganhos que as estratégias deste tipo poderiam proporcionar. O que será observado é uma disposição para a eliminação de custos, em substituição ao investimento no aumento de eficiência.

#### 4.3.1.4 Percepções sobre GCF

##### **Valorização dos componentes do GCF**

O grupo de empresas identificado como de CV – Mercado valoriza, mesmo que de forma menos enfática do que os demais grupos, os potenciais elementos de uma GCF como sendo positivos.

Mesmo respondendo positivamente sobre a importância de implantação e disponibilização de sistemas de informações junto aos fornecedores, as empresas deste grupo não demonstraram, de forma objetiva, entender isto como sendo uma importante ferramenta de apoio ao gerenciamento de seus negócios. Mesmo porque, os seus próprios sistemas gerenciais são pouco sistematizados, transparecendo serem estas muito mais gerenciadas de forma reativa às dificuldades operacionais impostas no dia-a-dia dos negócios, do que por estratégias pré-concebidas.

Porém, é importante destacar que, mesmo não demonstrando ter um conhecimento objetivo sobre o que seja um sistema de gestão de fornecedores, este grupo inclui duas das quatro empresas que apresentam a melhor saúde econômico-financeira do setor. Em parte, este fator explicaria o desinteresse pela mudança de um modelo de CV. Isto pois o atual, tal como está, já dá bons resultados.

##### **Reconhecimento das vantagens e possíveis retornos do GCF**

Neste grupo, foi observado haver uma menor disposição para a implementação destes sistemas, e este fato se deve ao pouco conhecimento, por parte das empresas, em como fazê-lo, caracterizando limitações em termos de capacidades (conhecimento).

Apesar de apresentarem razoável estrutura gerencial (pessoal e sistemas), não existem dados objetivos de análise gerencial que permitam mostrar as vantagens (ou oportunidades perdidas) destes processos. Como a maioria das empresas goza de uma razoável saúde

financeira, as possibilidades de otimização dos processos parecem ficar mascaradas por esta, tornando-se pouco motivadoras para qualquer alteração do modelo atualmente posto em prática.

Outro componente relacionado a recursos, e que pode estar limitando que algumas empresas realizem ações no sentido de intensificar relações com fornecedores, é o financeiro. Apesar de não terem sido questionados a respeito, alguns dos entrevistados revelaram possuir problemas de endividamento.

Para este grupo de empresas, o que mais pareceu limitar a visualização de um sistema mais integrado com fornecedores para o suprimento de matéria-prima foi de fato a falta de um discernimento de como fazê-lo. Mesmo quando provocados, os executivos não reagiam proativamente sobre a possibilidade de desenvolver alguma ação neste sentido.

Algumas das indústrias deste grupo apresentam uma pequena percentagem de seus suprimentos originada em pomares próprios, enquanto que outras declararam que, se dispusessem de mais recursos, implantariam pomares próprios, o que demonstra uma tendência assimétrica sobre qual seria o melhor modelo de CV.

O único fator comum a elas, em relação a fornecedores, já citado anteriormente, mas particularmente importante para este grupo específico, é a intenção de diminuir o número de fornecedores, justificado pelo reconhecimento de um maior custo associado à operacionalização do fluxo de suprimento necessário. Não houve manifestação explícita de qualquer das empresas quanto a juntamente a isto, estas pudessem vir a desenvolver alguma forma de apoio e/ou interferência na forma de relação, e que objetivasse auxiliar no desenvolvimento dos fornecedores selecionados, que fossem reconhecidamente deficitários e carentes de apoio para um desenvolvimento mais efetivo.

Dimensões	Elementos e Características Observadas
Posicionamento no <i>continuum</i> M–H	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande número de fornecedores;</li> <li>• Maior rotatividade de fornecedores;</li> <li>• Inexistência de ações de apoio a fornecedores;</li> <li>• Intenção de redução do número de fornecedores;</li> <li>• Estratégias conjunturais ou reativas às condições de safra;</li> <li>• Reconhecimento das deficiências do setor fornecedor.</li> </ul>
Visão do setor de produção de MP e processador de conservas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideram os fornecedores como deficientes tecnologicamente e pouco receptivos a mudanças;</li> <li>• Empresas pouco motivadas para implementar qualquer mudança, apesar de manifestar sua necessidade.</li> <li>• Dificuldade para visualizar formas diferentes de relações com fornecedores.</li> </ul>
Posicionamento no mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assimetrias com relação ao padrão tecnológico, saúde financeira e tamanho das empresas;</li> <li>• Consideram que o mercado remunera preço e não qualidade;</li> <li>• Têm operado com menor ociosidade do que outras empresas;</li> <li>• Não vêem benefícios na organização de grupos de produtores ou formação de cooperativas.</li> </ul>
Conhecimento/envolvimento com fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecem as estruturas de produção dos fornecedores;</li> <li>• Consideram os fornecedores como pouco eficientes;</li> <li>• Creditam o fraco desempenho à baixa tecnologia utilizada;</li> <li>• Vêm limitações culturais para o aprimoramento dos fornecedores, o que ajuda a justificar a ausência de iniciativas para solucionar estas deficiências;</li> <li>• Consideram os fornecedores como pouco comprometidos;</li> <li>• Manifestam uma tendência a reduzir o número de fornecedores;</li> <li>• Pouco interagem, e por isto, têm limitações para avaliar os potenciais resultados de um apoio aos fornecedores.</li> </ul>
Recursos e Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideram-se gerencialmente mais auto-suficientes, revelando não contar com apoio profissional externo;</li> <li>• Demonstram ter conhecimento tácito dos negócios;</li> <li>• Têm foco mais centrado nos pêssegos em calda, a maioria operando sazonalmente (apenas 4-5 meses por ano);</li> <li>• Boa capitalização, o que permite realizar estratégias de preços, como a compra de insumos (lata e açúcar) na entressafra;</li> <li>• Inexistência de documentos gerenciais, relatórios ou instrumentos de avaliação de resultados ou viabilidade;</li> <li>• Tomada de decisão reativamente à conjuntura e a componentes tácitos;</li> <li>• Baseiam suas estratégias na observação dos resultados obtidos pelas demais empresas do setor, demonstrando pouca capacidade de avaliação e formulação de estratégias originais.</li> </ul>
Elementos das Transações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande número de fornecedores de pequena escala individual;</li> <li>• Diversidade na qualidade da MP recebida;</li> <li>• Alta rotatividade – menor freqüência nas relações;</li> <li>• Perdas na recepção da matéria-prima devido à complexidade de gerenciar um maior número de fornecedores com pequena escala de produção.</li> </ul>



Dimensões	Elementos e Características Observadas
Valorização dos componentes do GCF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstram possuir pouco conhecimento sobre como agir em relação a uma estratégia de GCF;</li> <li>• Não reconhecem como mecanismos de informação mais integrados poderiam melhorar seu desempenho;</li> <li>• Mesmo reconhecendo como positivos, não manifestam entusiasmo pela idéia de eventualmente adotá-los (GCF).</li> </ul>
Reconhecimento das vantagens e possíveis retornos do GCF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstram dificuldade em reconhecê-los, pela complexidade de reconhecer qualquer vantagem apenas pela prática;</li> <li>• A cultura de inexistência de sistemas de avaliação e controle objetivos dificulta o reconhecimento de estratégias alternativas.</li> </ul>

**Quadro 4 – Resumo dos elementos observados no grupo de empresas do Modelo CV – Mercado.**

Fonte: Resultados da Pesquisa.

#### 4.3.2 Casos de Coordenação Vertical de GCF (CV – GCF)

O grupo das empresas que apresentam estruturas de CV com características de GCF reuniu cinco empresas (Tabela 6). Mesmo que em volume menor que o grupo anterior (CV-Mercado), a percentagem de matéria-prima ofertada pelos fornecedores que mantêm relações com as empresas processadoras do tipo GCF representou 56,9% do volume total de pêssegos *in natura* processado na Safra 2003/04.

O fato de 39% do total da matéria-prima ter origem em fornecedores com os quais as empresas ainda mantêm uma relação de mercado e de outros 4% vir de pomares próprios, ilustra o aspecto experimental e evolutivo observado nas empresas que implementam estes modelos. Por ser considerado um processo complexo e pouco conhecido, este tende a se desenvolver de forma gradativa e experimental, de maneira a evitar eventuais problemas de fluxo de oferta de matéria-prima pelas empresas que os adotam. Da mesma forma, a existência deste *mix* de diferentes estruturas demonstra claramente o aspecto dinâmico destes processos.

Mesmo com projetos relativamente novos e em fase de desenvolvimento sobre o incremento das relações com fornecedores, todas se manifestaram positivamente sobre seus resultados, apesar de nem todas considerarem este como sendo o único modelo que deva ser perseguido. Mais especificamente, uma das empresas que recentemente implantou um pomar

de produção própria, e que é atualmente responsável por 25% de sua demanda de matéria-prima (Diamante), desenvolve também atividades de suporte aos fornecedores. Com exceção deste caso específico, todas as demais empresas oferecem, de diversas maneiras, apoio a grupos de fornecedores responsáveis por parte de suas necessidades de suprimento de MP.

Os resultados encontrados a partir das dimensões de análise para este grupo são apresentados a seguir.

#### 4.3.2.1 As Empresas e o *continuum* Mercado – Hierarquia

##### **Posicionamento no *continuum* M – H**

Em relação ao posicionamento dentro do *continuum* Mercado – Hierarquia, este grupo de empresas se localiza mais próximo a mercado (centro-esquerda da Figura 5, pág. 24). Esta situação pode ser observada porque as atividades desenvolvidas pelas empresas junto aos fornecedores se caracterizam mais como de fomento e desenvolvimento do que de integração e gestão. Diferentemente dos demais grupos, ou mais especificamente do grupo CV – Mercado, discordam do fato de não haver disponibilidade de tempo para dedicar mais atenção aos fornecedores. Uma vez que estes já são considerados parceiros e se incluem em um programa de fomento coordenado pela empresa para a qual fornecem matéria-prima, as empresas consideram as demandas de seus fornecedores como suas próprias demandas; demonstrando o seu comprometimento com estas relações, ao contrário do primeiro grupo analisado (CV – Mercado).

Das cinco empresas pertencentes a este grupo, três recebem apoio técnico institucional no desenvolvimento destas atividades, sendo que duas delas só iniciaram o trabalho de gestão de fornecedores a partir da implementação de projetos de pesquisa e extensão fomentados por técnicos de instituições locais (Universidade, EMBRAPA, EMATER, Prefeitura). Uma vez reconhecido o potencial valor destas atividades, as empresas buscaram apoio em outras alçadas institucionais (como o SEBRAE), que apoiaram técnica e financeiramente suas atividades por mais três anos, quando então as empresas se sensibilizaram pelos resultados da iniciativa.

Atualmente as empresas se dividem entre aquelas que não têm dúvidas sobre os resultados (mesmo que potenciais) destas iniciativas no médio e longo prazo, e aquelas que,

apesar da dúvida, receiam perder credibilidade junto aos fornecedores, caso as interrompam unilateralmente.

Um dos casos, mesmo trabalhando de maneira diferente do que preconizam os modelos de GCF, foi o único a demonstrar claramente a disposição para realizar este tipo de trabalho de modo autônomo. Esta empresa é atualmente a que apresenta a maior relação volume/fornecedor; e também a que mais investiu (recursos financeiros) no desenvolvimento do potencial produtivo e tecnológico de seus fornecedores.

O grupo que desenvolve atividades de integração com produtores, apoiado por organismos institucionais, apresenta um trabalho de rastreabilidade da produção bastante adiantado, demonstrando a boa receptividade destas empresas para com a experimentação de novas iniciativas, o que pode ser creditado aos seus recursos/capacidades. E é interessante ressaltar que, ao mesmo tempo em que as empresas se referem ao trabalho desenvolvido, demonstram clareza e até reconhecimento de onde este trabalho pode levá-las, em termos de novas oportunidades e/ou ganhos de produtividade em suas cadeias de valor.

Sendo assim, este grupo foi classificado como estando posicionado mais à direita do modelo de mercado, por realmente se diferenciar deste, porém se situando ainda distante do centro, no *continuum* M – H, onde se situam os modelos (teóricos) de GCF, devido a que ainda fazem pouco uso dos recursos e resultados das ações que são desenvolvidas junto a seus fornecedores.

Diferentemente do grupo de CV – Mercado, este tem por hábito desenvolver reuniões freqüentes com seus fornecedores, conhecem e ajudam a desenvolver suas estruturas de produção, o que, segundo estas empresas, tem fortalecido e tornado as relações com fornecedores mais estáveis e confiáveis, e que, por sua vez, tem reduzido os problemas nas transações e aumentado o resultado econômico da atividade. O aumento da escala, e conseqüentemente, do volume negociado, tem eliminado as despesas com comissões do comprador (intermediário) e otimizado os custos com a logística de movimentação de caixas (para o acondicionamento das frutas *in natura*), e de transporte destas até a fábrica, que é de responsabilidade da indústria.

Para as empresas deste grupo, o suporte oferecido aos fornecedores está mais relacionado à tecnologia de produção do que a aspectos econômico-gerenciais dos pomares. Foi observado que as empresas pouco conhecem sobre o potencial da disponibilização e uso deste tipo informação para o aperfeiçoamento de suas estratégias; esta deficiência é creditada

à carência de recursos ou mais especificamente, de competência das empresas para aproveitá-los.

Algumas empresas declararam, diferentemente dos demais grupos, que formalizaram acordos de fornecimento através de contratos com alguns fornecedores. Estes refletem, no entanto, as interações que ocorrem entre a empresa e o fornecedor, que de alguma forma recebe adiantamento de recursos financeiros para a cobertura das operações de custeio dos pomares, comprometendo-se (através de contrato) a entregar sua produção. Contudo, esta prática não é comum, prevalecendo os acordos verbais entre as partes.

As empresas mais evoluídas nestes programas de gerenciamento de fornecedores já obtiveram, junto às instituições financeiras, o seu enquadramento em linhas de crédito baseados na valorização deste vínculo (empresa/fornecedor). Isto tem facilitado o repasse de recursos para as operações de custeio dos pomares e de comercialização da safra, devido à utilização das empresas processadoras como avalistas, uma vez que estas têm maior garantia de recebimento da produção. Isto demonstra uma capacidade e destreza no melhor uso das possibilidades disponíveis, creditando a implementação deste modelo, a presença e o bom uso dos recursos disponíveis. É também importante destacar que a maioria das empresas que apóiam financeiramente seus fornecedores o faz com recursos próprios, o que indiretamente implica maiores custos financeiros.

#### **Os setores de produção de MP e processador de conservas**

Quanto à visão que as empresas têm de seus fornecedores, elas apontam que a atividade de produção de pêssegos na região, mesmo sendo de risco devido às limitações de ordem climática, é rentável e tem espaço para crescer. Possuem, comparativamente aos demais grupos, uma visão mais otimista sobre sua atividade e sobre o futuro do setor.

Demonstram possuir uma habilidade maior do que a das demais empresas, no que se refere a enfrentar novos desafios, como foi o de buscar desenvolver o atual modelo de relação que praticam junto a seus fornecedores.

Elas discordam mais enfaticamente dos demais grupos quanto à importância da qualidade das frutas na formação dos preços do produto final (pêssegos em lata), o que ajuda a justificar as iniciativas implementadas por elas, de apoio aos produtores, pois acreditam que, quanto maior for a qualidade da matéria-prima, melhores serão seus resultados econômicos, e conseqüentemente, do setor como um todo.

Acreditam ser importante diversificar o *mix* de produtos para contornar os aspectos negativos da sazonalidade da atividade agro-industrial. Este grupo de empresas é o que tem o maior *mix* de produtos em suas linhas de produção, o que demonstra maior agressividade em suas estratégias comerciais. Esta diversificação, no entanto, não determina a eficiência ou saúde financeira das empresas, pois foi identificado que não há uma relação clara entre a saúde financeira das empresas e o tipo de relação desenvolvida.

#### **Posicionamento no mercado**

Quanto ao posicionamento geral no mercado, este grupo inclui duas empresas que têm a maior visibilidade de marca do setor, justamente pela diversificação de produtos com que atuam no mercado. As outras três empresas que completam o grupo, apesar de menores e aparentemente menos eficientes, tanto econômica quanto financeiramente, têm um bom posicionamento de mercado por implementarem estratégias mais pró-ativas, tais como: diversificação da produção, desenvolvimento de atividades relacionadas à gestão e desenvolvimento de seus fornecedores, e à implantação de sistemas de rastreabilidade da produção.

Demonstram, de maneira geral, ter maior autonomia e convicção de seus ideais do que os demais grupos. A empresa que apresenta a melhor estrutura de GCF descarta qualquer possibilidade de vir atuar de forma diferente, demonstrando convicção de estarem corretas as suas iniciativas.

#### **Conhecimento/envolvimento com fornecedores**

Com relação a fornecedores, a visão destas empresas é muito semelhante às demais. Compartilham as mesmas idéias em termos de tendências para o setor fornecedor, porém como já desenvolvem atividades junto a estes, reconhecem mais facilmente as vantagens de modelos mais integrados em relação aos de mercado, e principalmente, destacam o aumento dos níveis de confiança e comprometimento deste.

Por atuarem mais intensamente junto aos produtores, identificam mais facilmente as suas demandas e o seu potencial econômico. Diferenciam e selecionam fornecedores com base nas suas competências, apesar de concordar com as demais empresas sobre a necessidade de estes se profissionalizarem mais.

Mais especificamente sobre os seus fornecedores, as empresas afirmam que estes possuem estruturas produtivas de dimensões superiores à média regional, e reconhecem que eles interagem com instituições de pesquisa/extensão na busca de tecnologia de produção.

Este grupo de empresas acredita que a exploração de mercados alternativos, como por exemplo o mercado de fruta de mesa, pode ser uma alternativa interessante para seus fornecedores otimizarem seus resultados. Esta idéia não é aceita pela maioria das empresas dos outros grupos.

Acreditam ainda que os produtores mais profissionalizados tendem a ser mais freqüentes e estáveis nas relações com a indústria, demonstrando que a experiência de executarem atividades conjuntas com os fornecedores tem ajudado a aumentar o reconhecimento dos fundamentos dos modelos de GCF, como confiança e comprometimento entre as partes. Da mesma forma, este aumento na freqüência das relações comerciais contribui, segundo a ECT, para a redução da ocorrência de atitudes oportunistas, e conseqüentemente, de seus custos de transação.

De maneira geral, este grupo demonstra conhecer e acreditar mais nas potencialidades do setor fornecedor.

#### 4.3.2.2 Recursos e capacidades

Especificamente sobre recursos e capacidades, duas das cinco empresas, entre as estudadas neste grupo, apresentam o melhor nível de formação gerencial de seus executivos. São também as que têm a maior diversificação de produtos do setor, e além dos pêssegos, trabalham com figos, morangos, aspargos, ervilhas, abacaxis. Além disto, estas duas empresas apresentam uma gama de outros produtos relacionados a alimentos em conserva como maioneses, mostardas, molhos, etc.

Sobre a estrutura informacional, tal como relatado na abordagem do conjunto das empresas (Seção 4.2), todas elas apresentam o conjunto básico de processos e sistemas gerenciais, porém fazem pouco uso destes nos seus processos de tomada de decisão. Quando questionadas a respeito disto, de um modo geral, as empresas demonstraram não dispor de documentos gerencias sistematizados (planilhas, relatórios, etc.).

As empresas deste grupo responderam afirmativamente e de maneira mais uniforme sobre a disponibilidade e uso de relatórios gerenciais, realização de ações administrativas

como planejamento e controle orçamentário anual, reunião formal de análise de resultados anuais, apesar de não apresentarem evidências concretas (documentos) sobre estes.

Ainda que de modo pouco evidente, este foi o grupo que mais demonstrou dispor de documentos e desenvolver ações gerenciais objetivas. Mesmo ainda não reconhecendo o ganho potencial das ações que hoje desenvolvem junto aos fornecedores, estas empresas, e particularmente as duas maiores, demonstram reconhecer porque este modelo de CV é melhor dentre as alternativas (de Mercado ou Hierarquia).

Este fato ilustra a capacidade das empresas em dois aspectos: a de avaliação das alternativas, pelo fato de estarem bem instrumentalizadas para isto, e mais importante e possivelmente justificador destas ações, o de implementação do GCF, seja por uma ação autônoma ou pela união das competências internas e externas à empresa para fazê-lo.

Outro componente dos recursos a ser abordado na discussão está relacionado aos de ordem financeira ou de disponibilidade destes *versus* as capacidades gerenciais. Uma das empresas pertencentes a este grupo, como já mencionado, tem parte de seu suprimento de matéria-prima oriundo de pomares de produção própria. Esta empresa o faz com a convicção de suas vantagens, declarando ainda não ter ampliado este sistema por limitações de recursos. E esta intenção de ampliação é mantida sem que seja diminuída a importância e a determinação de manter a atual iniciativa de gestão de fornecedores, a qual ela desenvolve e avalia como extremamente positiva.

Esta constatação levanta uma questão interessante, que é: como estariam os recursos tangíveis (mais especificamente financeiros), concorrendo com os intangíveis (competências e capacidades), na determinação dos processos de coordenação vertical da empresa? Se houvessem recursos suficientes à disposição, estaria a empresa atuando junto a seus fornecedores para suprir sua demanda de matéria-prima? No grupo de empresas com CV – Hierarquia, um dos casos estudados vivencia processo semelhante a este, o que contribuiu para a ocorrência do *insight* sobre a possibilidade de o tipo de recurso (tangível/intangível) contribuir para justificar eventuais assimetrias nas estruturas de CV, temas estes a serem discutido na Seção 4.4.

Comparativamente aos demais grupos, as empresas deste reconhecem o seu maior nível de apoio e envolvimento com fornecedores, além de operar com um menor número deles. Reconhecem ainda que dispõem de um nível de tecnologia de produção superior à

média das empresas do setor, o que também pode ser identificado como resultado do melhor uso dos recursos/capacidades disponíveis.

#### 4.3.2.3 Elementos das transações

As respostas foram semelhantes para as questões que envolveram a dimensão usada para avaliar os elementos das transações, dentro do grupo de empresas CV – GCF. Este grupo se difere dos demais em aspectos como a postura e a disposição para lidar com problemas usuais nas relações com fornecedores.

Estas empresas também discordam das dos demais grupos, com relação à afirmativa de que as habilidades comerciais são mais importantes para o bom desempenho dos negócios do que as de gerenciamento dos processos de produção, demonstrando que conhecem e exploram diferentes possibilidades estratégicas.

Negam ter problemas frequentes nas relações com seus fornecedores, confirmando a assertiva de que uma maior frequência nas relações comerciais reduz eventuais atritos e conseqüentemente os seus custos associados, afirmando ainda despende menos tempo nas negociações com fornecedores. Contribuem para isto os fatores de proximidade das relações e do reduzido número de fornecedores, em comparação com os do grupo CV – Mercado.

Afirmam ter menores problemas com o fluxo de recebimento de matéria-prima, considerando serem pouco significativas as eventuais perdas por este motivo. Este seria um resultado do melhor planejamento e programação de recepção de MP. Para isto, são unânimes em destacar a importância de se explorar mais intensamente as variedades que melhor distribuem o fluxo de recebimento de MP. Este motivo ressalta a importância, e até contribui para justificar o interesse no desenvolvimento dos fornecedores, pela possibilidade de poderem atuar mais ativamente no planejamento de seus pomares (ampliação e manutenção).

Estas empresas não consideram que a alta sazonalidade da atividade e a conseqüentemente baixa taxa de utilização da capacidade instalada, sejam fatores limitantes da lucratividade do setor. Em resposta a isto está o fato de estas serem as empresas que apresentam os maiores níveis de diversificação do setor.



Com exceção feita à empresa que tem parte de seu suprimento de MP verticalizado (citada anteriormente), as demais consideram que os problemas nas relações com fornecedores não justificam qualquer ação neste sentido (verticalização da produção de MP). Uma delas afirma não ter interesse nem tampouco vocação para a produção de MP, devendo esta atividade ser de responsabilidade de profissionais desta área e que se disponham a trabalhar dentro de um elevado nível de confiança e comprometimento, em contrapartida do apoio que lhes é oferecido pela empresa.

Afirmam que a maior frequência das relações comerciais, apesar de não eliminá-las, reduz as posturas (atitudes) indesejadas (oportunistas) nas relações comerciais, como pode ser observado na passagem que reflete esta instabilidade na relação agro-indústria – fornecedor, mesmo no modelo CV – GCF:

[...] Tendo previsão de quebra de safra, logo aparecem empresas novas querendo produção e oferecendo 10% a mais do que nós para os nossos fornecedores; aí esta mesma empresa, devido à produção de fruta ser maior do que a previsão, pára de receber fruta em dezembro, deixando estes fornecedores que ainda tinham fruta para entregar, na mão. Tem um meu (*fornecedor*) graúdo no meio desses que queria sair, não saiu e disse: bah, se eu tivesse saído de ti, hoje eu não teria para quem vender[...]

A disputa de mercado se reflete na busca por melhores fornecedores, tal como pode ser observado também na afirmação de uma empresa que, mesmo operando em um modelo CV – GCF, manifestou o interesse de remanejar fornecedores, em prol de outros que estariam deixando de fornecer às suas antigas empresas, ilustrando o grau de competição existente no setor: “... na realidade deveremos remanejar alguns fornecedores. Devido à crise deste ano, me apareceram alguns fornecedores interessantes, que devemos incluir em nosso grupo...”.

Isto demonstra que as empresas valorizam os fornecedores de melhor desempenho e atuam de forma a reunir um grupo que lhes ofereça maior competitividade. Ou seja, não hesitam em substituir fornecedores que demonstraram insatisfação, ou neste caso específico, apenas manifestaram insatisfação. Na visão da empresa, isto significaria que não souberam reconhecer a proposta de apoio (integração), e por isto, eles deveriam dar lugar a outros fornecedores que a reconheçam.

De fato, o que acontece neste grupo de empresas, ou com aquelas que conscientemente já definiram este como sendo o modelo a ser perseguido, é que elas também passam a exigir uma postura diferenciada do fornecedor, esperando que este reconheça o modelo como o melhor para o seu negócio.

#### 4.3.2.4 Percepções sobre GCF

##### **Valorização dos componentes do GCF**

Mesmo desenvolvendo atividades relacionadas à gestão de fornecedores, as empresas deste grupo não se diferenciam das demais no que se refere ao entendimento do que seja uma estratégia de GCF. Demonstraram dispor de um entendimento gerado pela própria experiência, sendo que estas, em dois dos cinco casos estudados, partiram de iniciativas fomentadas por instituições de pesquisa e extensão. Até o momento, a única empresa que desenvolveu sua estrutura de gerenciamento de fornecedores de modo autônomo se limitou a apoiar as estruturas de produção de seus fornecedores, como por exemplo, o financiamento de estruturas de irrigação dos pomares. No entanto, esta não oferece qualquer apoio técnico-gerencial ou promove a troca de informações através de reuniões conjuntas com fornecedores, declarando preferir administrar cada fornecedor individualmente; o que vai contra as prescrições das estratégias de GCF.

Este grupo de empresas reconhece, e até (ainda) faz uso de fontes alternativas de suprimentos (mercado e produção própria), mas enquanto a maioria das empresas dos dois outros grupos tem planos de alterar seus atuais modelos de CV, as deste demonstram reconhecer o valor e o potencial do modelo que implementaram (CV – GCF).

Por outro lado, se observou uma carência em termos de capacidades para levar a cabo um sistema mais próximo dos ideais preconizados pela literatura sobre GCF. É correto afirmar que cada setor irá considerar as próprias peculiaridades no desenvolvimento de seus sistemas de GCF, mas alguns requisitos mínimos como troca de informações, gerenciamento integrado de fornecedores, compartilhamento de estratégias comuns, não foram identificados nos sistemas desenvolvidos pelas empresas estudadas, o que de certa forma enfraquece os argumentos relacionados aos recursos e capacidades. Isto demonstra que os modelos implementados não são fruto de uma ação consciente de otimização dos processos como um todo. E este fato que deixa margem para se valorizar os elementos das transações, na medida em que estas ações possam estar sendo tomadas apenas para tentar aumentar a fidelidade e/ou de certa forma coagir fornecedores sobre o compromisso de fornecimento da MP, como contrapartida ao apoio recebido.

### **Reconhecimento das vantagens e possíveis retornos do GCF**

As empresas reconhecem as vantagens potenciais dos sistemas de GCF, até porque os experimentam, mas como não dispõem de sistemas informacionais qualificados ou ainda não geram um referencial mínimo de informações de avaliação econômico-financeira dos seus negócios, carecem de instrumentos objetivos para avaliar seus benefícios.

Quando foram questionadas sobre a importância de uma série de instrumentos de controle e processos gerenciais, as empresas deste grupo foram extremamente uniformes, respondendo de modo positivo, ou ao menos como sendo extremamente importantes todos os elementos questionados, apesar de pouco implementá-los autonomamente. Por exemplo, a informação mais qualificada que recebem sobre os fornecedores que apóiam é gerada por profissionais que desenvolvem o suporte a estas iniciativas, compondo-se de informações por eles sugeridas. Não são as empresas, que pelo reconhecimento de sua importância, demandam as informações consideradas fundamentais para os processos gerencial e de apoio à tomada de decisões, porém, são os técnicos que as ofertam, de acordo com suas concepções.

Além do já relacionado na Seção 4.2, comuns a todas as empresas, este grupo ainda destacou com unanimidade a importância que têm a qualidade e a quantidade das frutas fornecidas, referindo-se à escala de produção como um dos elementos fundamentais, quando da seleção de fornecedores. Juntam-se a estas: a questão do comprometimento quanto aos prazos, volumes e qualidade acertados, e o destaque para a importância do custo dos pêssegos fornecidos, dando uma idéia de desejo que estas empresas têm de fugir do atual sistema de definição de preços da matéria-prima pelo sindicato das indústrias do setor. Isto se dá porque estes são fatores que limitam as possibilidades de negociações entre as empresas e os seus fornecedores integrados.

Dimensões	Elementos e Características Observadas
Posicionamento no <i>continuum</i> M–H	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro-esquerda no <i>continuum</i> M – H;</li> <li>• Mais concentrado em atividades de fomento do que de integração ou compartilhamento de estratégias comuns;</li> <li>• Falta de uniformidade de entendimento sobre os potenciais de um processo de GCF mais elaborado;</li> <li>• Apoio financeiro para realização de investimentos nas estruturas de produção dos fornecedores;</li> <li>• O modelo tem produzido ganhos reais aos participantes (linhas de crédito específicas).</li> </ul>
Visão do setor de produção de MP e processador de conservas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão otimista sobre as possibilidades de ganho e crescimento do setor;</li> <li>• Bom discernimento para tomar novas atitudes;</li> <li>• Creditam o bom desempenho da atividade à qualidade da matéria-prima;</li> <li>• Maior diversificação da linha de produtos;</li> <li>• Atividade de produção operando o ano todo com produtos alternativos.</li> </ul>
Posicionamento no mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas com maior visibilidade de Marca;</li> <li>• Convicção sobre a decisão de implementar os sistemas de GCF;</li> <li>• Mais pró-atividade na adoção de processos contemporâneos de competitividade com sistemas de rastreabilidade da produção.</li> </ul>
Conhecimento/envolvimento com fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvem atividades conjuntas de apoio técnico e planejamento;</li> <li>• Conhecem as estruturas produtivas dos fornecedores;</li> <li>• Consideram seus fornecedores mais produtivos e profissionais do que a média regional;</li> <li>• Valorização da exploração de mercados alternativos (frutas <i>in natura</i>) por parte dos fornecedores como forma de otimizar os resultados da atividade de produção (fornecedores).</li> </ul>
Recursos e Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corpo executivo com o melhor nível de formação profissional dentre os três grupos estudados.</li> <li>• Atividade de produção diversificada para fugir da sazonalidade;</li> <li>• Afirmam dispor e realizar ações gerenciais de planejamento e controle de atividades;</li> <li>• Habilidade para articulação de ações conjuntas com entidades externas;</li> <li>• Menor relação fornecedor – empresa.</li> </ul>
Elementos das Transações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor nível de atrito;</li> <li>• Maior frequência nas relações comerciais;</li> <li>• Fornecedores selecionados;</li> <li>• Maior fluxo de informações fornecedor – processador.</li> </ul>

Dimensões	Elementos e Características Observadas
Valorização dos componentes do GCF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações limitadas à tentativa de fidelização de fornecedores;</li> <li>• Não desenvolvem atividades mais integradas com os fornecedores, além do apoio financeiro;</li> <li>• Assimetrias sobre o entendimento de como fazer e as vantagens do GCF;</li> <li>• Manifestações sobre a intenção de ampliar o modelo de GCF, conflitando com o desconforto dos custos para isto;</li> <li>• Entendimento do GCF como um custo, e não investimento.</li> </ul>
Reconhecimento das vantagens e possíveis retornos do GCF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecem as vantagens, porém se limitam ao apoio unilateral (sem feedback);</li> <li>• Tem dificuldade em entender o porquê de um sistema mais participativo (integrado) com fornecedores do que o existente;</li> <li>• Apoio oferecido como moeda para o aumento de confiança e não de desenvolvimento dos fornecedores (e da cadeia);</li> <li>• Crescimento do valor, reconhecimento e importância, mais pela experiência de realizar o processo, do que propriamente pela modalidade de escolha estratégica.</li> </ul>

**Quadro 5 – Resumo dos elementos observados no grupo de empresas do Modelo CV – GCF.**

Fonte: Resultados da Pesquisa.

Conforme já mencionado, o GCF é uma estratégia que deve ser construída, e como tal, pode ser representada como um *continuum*. Conhecer todos os seus aspectos pode abreviar caminhos e ampliar seus potenciais ganhos, mas desenvolver este sistema a partir de uma experiência vivenciada, mesmo que mais lenta, não limita as empresas, tal como demonstram os resultados obtidos com este grupo de empresas. Todas reconhecem como positivos os resultados de seus projetos até aqui, e manifestam a intenção de ampliar e aprofundar mais estas relações, apesar de demonstrarem conhecer pouco sobre a total potencialidade deste modelo em específico.

#### 4.3.3 Casos de Coordenação Vertical Hierárquica (CV – Hierarquia)

O grupo verticalmente estruturado no modelo de CV – Hierarquia é composto por três empresas (Tabela 7). Similarmente ao grupo (CV – GCF), no seu conjunto, as empresas deste grupo tiveram 51,9% do total da matéria-prima processada na Safra 2003/04, originada em pomares de produção própria (verticalizados). Este número é potencialmente maior, dado que

duas das empresas tiveram problemas de quebra de produção em seus pomares e uma terceira contou com a produção de um pomar de terceiro ano (sendo que a primeira colheita econômica é feita a partir do 4º ano). Em termos de participação sobre o suprimento total de pêssegos *in natura* para o setor na Safra 2003/04, o conjunto de empresas reunidas neste grupo absorveu 43,4%.

Dentre as empresas deste grupo, se destaca a que controla aproximadamente 75% de sua necessidade anual de suprimento de pêssegos *in natura*, sendo esta a que possui o maior percentual de produção própria de MP, no universo das empresas estudadas.

Como pode ser observado, nenhuma das empresas do Grupo CV – Hierarquia possui 100% de sua fonte de suprimento baseada em estrutura de produção própria, tendo como fontes alternativas de suprimento os fornecedores com os quais mantêm relações de mercado. Uma das empresas, além de buscar complemento no mercado, possui fornecedores integrados que foram responsáveis por 65% de sua demanda total de MP na safra mais recente.

O único grupo onde aparecem empresas com 100% de sua fonte de suprimento de MP em um único modelo de CV é o de CV – Mercado, onde 5 dentre as 8 empresas que o compõem operam desta forma.

Como nos modelos anteriores, as próximas quatro seções apresentam e discutem os resultados encontrados a partir das categorias de dimensões de análise propostas.

#### 4.3.3.1 As Empresas e o continuum Mercado – Hierarquia

##### **Posicionamento no *continuum* M – H**

O grupo de empresas que operam de acordo com o modelo de CV – Hierarquia o justifica com os argumentos de que isto aumenta a segurança no suprimento de MP em safras onde ocorram eventuais quebras de produção. Esta segurança tem sido devida ao fato de a atividade de produção de pêssegos *in natura* ter-se mostrado economicamente rentável, ao longo dos últimos anos.

Estas foram as justificativas mais frequentes, quando da indagação sobre as motivações para a verticalização da fonte de suprimento através da implantação de pomares próprios. Como já relatado, o fato de as empresas não possuírem instrumentos objetivos de

avaliação de resultados significa que estas decisões se baseiam mais em observações e interpretações sobre o desempenho do que em dados objetivos de uma real análise da relação custo – benefício destas alternativas.

Alguns fatos que reforçam esta afirmação foram, por exemplo, os problemas com a frustração da produção na Safra 2003/04. Duas das empresas enfrentaram problemas relacionados a rendimentos muito inferiores às médias regionais, devido a problemas climáticos, e uma terceira que constatou que seus pomares, apesar de produzirem bem em termos de volume (peso), apresentaram um produto de qualidade inferior à produzida pelos fornecedores externos.

De modo geral, este grupo apresenta algumas similaridades com o das empresas de CV – Mercado, devido ao fato de obter parte de sua demanda de MP de fornecedores externos estruturados da mesma forma. A menor oferta de apoio técnico aos fornecedores, mesmo reconhecendo esta necessidade, é prática comum entre elas, justificada pela pouca disponibilidade de tempo para tal.

#### **O setor de produção de MP e processador de conservas**

Este grupo de empresas acredita no potencial do setor, conforme demonstrou, ao longo do período de execução da pesquisa, a confiança sobre as possibilidades de sucesso de seus negócios.

As particularidades encontradas neste grupo, em relação aos demais, dizem respeito à questão de qualidade. Por exemplo, o principal representante do grupo não concorda, com a idéia de que o mercado consumidor remunere qualidade, não acreditando que os aumentos em qualidade das frutas produzidas sejam importantes determinantes da melhoria da rentabilidade do setor como um todo. Mesmo creditando menor responsabilidade aos aspectos que possam vir a valorizar a rentabilidade dos seus negócios, estas empresas refletem bem a situação de alta competição no setor de frutas em conserva, que é extremamente reativo às oscilações de oferta e procura dos mercados de produção e consumo de pêssegos em calda.

De certa forma, eles traduzem uma máxima do setor, a de que todos os ganhos de produtividade obtidos nos processos de gestão da produção primária (pêssegos) e de processamento agro-industrial, são sistematicamente transferidos ao mercado através da depressão nos preços do produto final. No entanto, isto não deveria desvalorizar qualquer ação ou estratégia que agregasse ganhos de eficiência. Justamente pelo contrário, seria de se

esperar que, quanto mais competitivo for o setor econômico, mais intensamente estas metas fossem perseguidas.

Como já mencionado anteriormente, este setor se caracteriza por empresas de concepção e gestão familiar. Mesmo assim, algumas destas não demonstram ter uma visão consolidada sobre seu futuro, chegando a afirmar (em um caso específico) que o orçamento anual é feito com base na sobra de caixa, após terem sido realizados todos os investimentos considerados importantes. E estes não necessitam ser obrigatoriamente relacionados à empresa, como por exemplo, na aquisição de terras e imóveis, justificando não terem segurança sobre o futuro do negócio atual. O que, neste caso, contradiz a idéia citada no início desta seção, sobre a determinação das empresas em implementar projetos com maturação de médio e longo prazos, como o são as estratégias de GCF.

#### **Posicionamento no mercado**

Duas das três empresas que compõem este grupo representam a terça parte de melhor desempenho econômico-financeiro dentre as empresas estudadas. São também empresas de porte grande e médio dentro deste mesmo universo, onde apenas uma se auto-classifica como produtora de um produto de qualidade superior à média do mercado. O grupo também avalia como sendo inferior o nível dos serviços que oferece aos seus consumidores.

Dentro do próprio grupo existem variações significativas, em relação ao nível de diversificação da produção e até na inovação em termos de linhas de produtos. Uma das empresas deste grupo é bastante diversificada, e talvez esta seja a que mais inovou em termos de mercado, com o lançamento de uma linha de frutas em conserva para o mercado “*light*”. Apesar de ser mais diversificada do que as outras duas empresas em termos de linhas de produtos, ela enfrenta graves problemas de ordem financeira.

O grupo não se auto-avalia como superior aos demais em nenhum dos pontos consultados, com exceção da questão dos volumes produzidos.

#### **Conhecimento/envolvimento com fornecedores**

Da mesma forma, com relação aos fornecedores, o pensamento deste grupo de empresas se identifica com o de mercado. A empresa que melhor ilustra este modelo, produzindo mais de 75% de sua necessidade de MP, demonstra ter pouco interesse em desenvolver atividades de apoio junto aos fornecedores que complementam a sua demanda anual de suprimento de pêssegos *in natura*.



Possuem pouco conhecimento geral sobre os problemas, demandas e potencialidades de seus fornecedores, devido ao maior distanciamento que mantêm destes, além de avaliarem o seu desempenho geral como apenas razoável. São mais enfáticos ao discordar dos outros grupos sobre a validade de os fornecedores buscarem mercados alternativos de forma a agregar renda às suas atividades, demonstrando uma menor preocupação com o desempenho econômico do setor fornecedor.

No último contato com o executivo da empresa que melhor representa este grupo (depois de encerrada a safra), foi constatada uma certa preocupação deste quanto ao fato de suas unidades de produção terem produzido uma MP de qualidade inferior à ofertada por seus fornecedores externos. Além de reconhecer a maior eficiência destes em relação às suas próprias unidades, diferenças estas que podem ser traduzidas em menores custos de produção. Afirmou que atualmente não tem convicção se, em anos de super-produção, quando os preços se deprimem, suas unidades de produção continuariam sendo competitivas, que é uma posição oposta à observada nos primeiros contatos realizados, demonstrando a dinâmica e importância do contato com novas informações como um fator de re-avaliação e mudança.

#### 4.3.3.2 Recursos e capacidades

Quanto aos recursos e capacitações, este grupo apresentou as seguintes características em comum, além daquelas já referidas na Seção 4.2. todas são empresas de tradição familiar, onde os sócios-proprietários ocupam os principais postos executivos; não tendo como rotina a oferta de programas de qualificação e treinamento para funcionários, dos quais poucos possuem formação superior. Apesar de afirmarem conhecer seus custos operacionais de produção, não demonstram objetivamente como isto é feito, nem tampouco como esteja sendo documentado.

Diferentemente dos demais grupos, afirmam não dispor de sistemas informatizados (integrados) de gerenciamento de custos. Assim como declaram pouco utilizarem apoio de profissionais externos à empresa, na busca de soluções de problemas ou desenvolvimento de novas estratégias.

Com relação à questão financeira, conforme já citado, duas das três empresas deste grupo estão entre as mais capitalizadas do setor, sendo este um fator de destaque na definição das estratégias comerciais destas empresas. A disponibilidade de recursos financeiros é um fator que contribui não apenas para a manutenção dos atuais modelos de CV, uma vez que estes vêm gerando bons resultados, como também a sua oferta combinada com outros recursos, podem ser considerados fatores de mudança dos modelos de coordenação estabelecidos.

As entrevistas de aprofundamento com as empresas deste grupo identificaram a forma e até alguns dos aspectos culturais relacionados ao gerenciamento dos negócios. Os principais executivos e sócios-proprietários destas empresas, mesmo sem possuírem qualificação formal, demonstram ter um grande conhecimento e experiência no gerenciamento da atividade. Observou-se ainda que, por possuírem estruturas de produção própria, as empresas se dedicaram mais a justificar o seu modelo e as suas vantagens do que a reconhecer e explicar o porquê da não opção por formas alternativas de CV.

A interação com este grupo de empresas contribuiu para o surgimento de um importante *insight* sobre a problemática, que foi a necessidade de ser considerada a dinâmica das estruturas produtivas das empresas, e por consequência, de suas estruturas de CV. O fato de estarem sendo estudadas algumas das motivações e limitações que justifiquem os modelos de CV adotados pelas empresas ao focalizar elementos externos (como transações) e internos (como recursos e capacidades), não estava sendo considerada a hipótese de se explorar as possíveis sucessões destes modelos em uma mesma empresa, o que é abordado na sub-seção 4.4.

Ao justificar porque imagina ser a verticalização o sistema ideal para o gerenciamento das relações com as fontes de matéria-prima, um executivo manifestou seu desconhecimento sobre a possibilidade de utilização de mecanismos de gerenciamento e controle implementado nos sistemas de informação preconizados pelos modelos de GCF e que já vem sendo operados por outras empresas do setor, quando afirma: “...Acho que é uma questão de amadurecimento. Vai chegar o dia em que isto vai acontecer ...”

Ou seja, o não-reconhecimento da possibilidade de implementar uma relação mais integrada com o setor fornecedor demonstra ser uma lacuna que levaria este executivo a implementar a verticalização de sua demanda de suprimentos por desacreditar na possibilidade de se operacionalizar estas relações através de um sistema baseado no comprometimento e na confiança.

No caso específico deste grupo de empresas, duas haviam alterado recentemente a sua estrutura de CV, que originalmente eram de mercado, para uma de verticalização ou coordenação hierárquica, através da plantação e/ou aquisição de pomares. As motivações para esta alteração passaram a ser objeto de interesse da pesquisa, uma vez que ajudam a justificar como e porque os atuais modelos de CV iniciaram. Especificamente nestes casos, os elementos identificados como motivadores destas iniciativas de mudança podem ser associados aos elementos das transações abordados a seguir.

#### 4.3.3.3 Elementos das transações

Com relação aos elementos das transações, este grupo de empresas se diferencia dos demais nos seguintes aspectos: (a) reconhecem a possibilidade de ocorrência de perdas (custos) por ocasião da operação de recepção de MP, devido ao mau planejamento do seu recebimento; (b) afirmam que o cultivo de variedades precoces e tardias de pêssgo poderia contribuir para a diminuição deste problema. São unânimes ao relacionar os descontos aplicados aos preços pagos aos produtores à tecnologia utilizada nos pomares, e por isto tendem a se repetir nos mesmos produtores, o que reforça a idéia de que as empresas reconhecem a possibilidade de selecionar produtores que produzam uma MP de superior qualidade com maior frequência. Conforme já citado, acreditam que, até o momento, a atividade de produção própria tem agregado resultado aos empreendimentos como um todo, apesar de ter sido identificada uma empresa que começa a questionar a estabilidade das variáveis que vêm determinando estes resultados.

Conforme já foi citado no final da Seção anterior, duas das três empresas deste grupo fazem referência explícita a problemas relacionados aos elementos das transações, enquanto motivadores para uma mudança de modelo de CV. Do mesmo modo que as demais empresas que atuam no mesmo setor, estas compartilham e reconhecem a existência de falhas nas transações, sem, no entanto, considerá-las significativamente importantes ou limitantes para as suas operações. Apesar disto, nestes dois casos específicos foi observado que foram justamente os problemas com a incerteza e até mesmo com a interrupção repentina na oferta de MP que motivaram as mudanças em suas estruturas de CV.

E foi justamente após o enfrentamento de problemas com o fluxo de suprimento de MP que estas empresas optaram por verticalizar as suas fonte de suprimento. O interessante, nestes dois casos, foi o fato de que as decisões foram tomadas refletindo mais uma reação ao problema enfrentado do que propriamente visando a implementação de uma estratégia previamente estudada e avaliada como sendo a melhor alternativa para contornar o problema. Contudo, a sua efetivação só se viabilizou nos dois casos específicos devido à disponibilidade de recursos de ordem financeira, no momento em que estas enfrentaram o problema. As empresas desconsideraram a necessidade de avaliar os efeitos da ação de imobilização de capital *versus* outras possibilidades de uso destes recursos para a resolução do problema. Simplesmente imobilizaram recursos solucionando prontamente o problema de suprimento e desconsideraram uma avaliação mais criteriosa e qualificada de suas conseqüências.

Isto observado, passou-se a considerar com maior ênfase a dinâmica da situação atual de cada grupo, ou seja, segundo qual modelo de estrutura de CV estas empresas operavam anteriormente ao atual; que mudanças ocorreram no período recente e por que causa; e finalmente, quais as perspectivas futuras em termos de estruturas de CV, à luz do que se identificou a partir do estudo destas dimensões. O cruzamento destas informações com a exploração dos componentes gerados nesta análise serão apresentados na discussão dos resultados.

#### 4.3.3.4 Percepções sobre GCF

##### **Valorização dos componentes do GCF**

As empresas deste grupo pouco reconhecem os componentes de um modelo de CV do tipo GCF. Mesmo a empresa que possui estruturas verticalizadas de produção e implementa o GCF, somente iniciou, e ainda mantém este sistema, porque recebe suporte institucional para tal. Isto não significa dizer que esta empresa não reconheça esta iniciativa como importante, segundo declarações de seus executivos. No entanto, o fazem sem o menor questionamento sobre a validade de sua estrutura verticalizada de suprimentos, a qual consideram fundamental e declaram ter planos de ampliação.

Isto demonstra a indefinição sobre qual modelo deva ser perseguido, demonstrando existir dificuldade para avaliar qual modelo seguir; ou ainda, neste caso em específico, a

possibilidade de, mesmo reconhecendo os potenciais do modelo de CV – GCF, a empresa só o manter porque recebe apoio externo (técnico e financeiro) para tal.

Já outras empresas deste grupo, mesmo conscientes do peso e do papel estratégico de suas estruturas verticalizadas para a estabilidade do fluxo de suprimentos, começam a questionar sua eficiência, quando comparada a outros modelos, declarando ter intenções de construir relações mais sólidas com grupos selecionados de fornecedores. No entanto, todas demonstram, não ter capacitação nem conhecimento para implementar modelos alternativos de CV.

As empresas também demonstraram não relacionar a estratégia do GCF com a redução dos riscos de perdas e das deficiências que resultam em elevação dos custos de produção.

O executivo de uma das empresas foi questionado sobre a disposição para compartilhar estratégias comuns e incrementar o fluxo de troca de informações. Nesta ocasião, ele se manifestou interessado em conhecer e dispor de informações sobre seus fornecedores, porém não se dispôs a expor as informações gerenciais de sua empresa, demonstrando existir ainda uma grande distância entre sua atual postura gerencial e aquela exigida para os modelos de GCF que implementaria. Além de deixar transparecer a possível obtenção de vantagens (ganhos eventuais) como consequência da assimetria informacional existente entre os setores (ex. descontos de classificação por qualidade, pesagem, ect. determinados pelas empresas).

#### **Reconhecimento das vantagens e possíveis retornos do GCF**

Quanto ao reconhecimento das vantagens de potenciais retornos que um sistema de GCF pode oferecer, estritamente com relação ao questionário estruturado, estas empresas reconhecem a grande maioria dos componentes apresentados como muito importantes. Isto reforça a idéia de desconhecimento e incerteza sobre sua superioridade frente aos demais modelos de CV.

Avaliando as manifestações quanto às intenções futuras, se verifica que as possíveis alternativas de modelos que possam se mostrar superiores ao de verticalização também recaem sobre os de GCF. E mesmo que apenas de maneira incipiente, tal como na manifestação de uma das empresas sobre o interesse em implementar uma seleção em seu grupo de fornecedores externos. No entanto, isto não deixa de ser o passo inicial para qualquer desdobramento de um futuro modelo de CV – GCF. O Quadro 6 resume os elementos observados neste grupo.

Dimensões	Elementos e Características Observados
Posicionamento no <i>continuum</i> M–H	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verticalização para segurança do suprimento de MP.</li> <li>• Mantém algum percentual de suprimento de MP de terceiros;</li> <li>• Demonstram o interesse de, se possível, ampliar a estrutura de produção própria.</li> </ul>
Visão do setor de produção de MP e processador de conservas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideram a atividade de produção de MP como rentável para a empresa;</li> <li>• O mercado não remunera pela qualidade, e esta tem pouca importância sobre o resultado do negócio;</li> <li>• Acreditam no potencial de crescimento e rentabilidade do setor de produção de MP;</li> <li>• O setor é altamente competitivo, transferindo todos os ganhos obtidos com aumentos em eficiência para os preços;</li> <li>• Uma empresa afirmou que investe os resultados em outros setores, demonstrando pouco comprometimento com o negócio.</li> </ul>
Posicionamento no mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bom desempenho econômico-financeiro;</li> <li>• Não consideram ter desempenho superior às demais empresas, com exceção feita à maior escala de produção;</li> <li>• Pouco interagem com o mercado consumidor;</li> <li>• Qualidade de produto final equivalente ao do setor;</li> <li>• Fabricação de produtos diferenciados (compota <i>light</i>);</li> <li>• A decisão (ou fato) de comprar ou fazer se relaciona muito com o momento de safra (produção/clima).</li> </ul>
Conhecimento/envolvimento com fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não vêem vantagens no apoio a fornecedores;</li> <li>• Pouco conhecem sobre os problemas, demandas e potencialidades do setor fornecedor;</li> <li>• Têm menor relação (dependência) com fornecedores.</li> </ul>
Recursos e Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas de tradição e gestão familiar;</li> <li>• Conhecimento tácito de gestão;</li> <li>• Ausência de programas de qualificação profissional;</li> <li>• Ausência de instrumentos de avaliação econômico-financeiros na tomada de decisão;</li> <li>• Não costumam buscar apoio profissional externo (assessorias);</li> <li>• Grandes dimensões de produção (volumes);</li> <li>• Boa capitalização (disponibilidade de recursos financeiros);</li> <li>• Ausência de elementos objetivos de avaliação econômica do modelo atual e de alternativas de CV diferenciadas;</li> <li>• Consideram importante ter o controle, demonstrando carência na capacidade de gerir e/ou compartilhar decisões.</li> </ul>
Elementos das Transações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O argumento de busca de garantia de suprimento de MP reflete a preocupação com a instabilidade neste fluxo de MP;</li> <li>• Fluxo de recepção da MP é elemento de perdas;</li> <li>• Consideram ter ganhos na qualidade (pela uniformidade) da MP;</li> <li>• Concentração do período de colheita é um fator de custo;</li> <li>• Experimentam problemas de interrupção no fluxo de MP em escala significativa.</li> </ul>

Dimensões	Elementos e Características Observados
Valorização dos componentes do GCF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouco reconhecem os ideais das estratégias de GCF;</li> <li>• Visualizam mais problemas para sua implementação, do que soluções, através dos seus resultados;</li> <li>• Visão de curto prazo.</li> <li>• Interesses individuais e possibilidade de obtenção de ganhos pela assimetria informacional.</li> </ul>
Reconhecimento das vantagens e possíveis retornos do GCF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizam a idéia, porém pouco acreditam na possibilidade de resultados do emprego dos modelos integrados de produção;</li> <li>• Obtêm resultado em suas atividades de produção;</li> <li>• Começam a questionar a relação qualidade/custo de suas unidades, quando comparada à ofertada no mercado.</li> </ul>

**Quadro 6 – Resumo dos elementos observados no grupo de empresas do Modelo CV – Hierarquia.**

Fonte: Resultados da Pesquisa.

O Quadro 6 conclui a apresentação dos resultados da etapa de aprofundamento da pesquisa de campo. Em seqüência a esta apresentação, a sub-seção 4.4 discute estes resultados, à luz dos componentes da Economia dos Custos de Transação (ECT) e da Visão Baseada em Recursos (*RBV*). Inicialmente, cada um dos três grupos de empresas é apresentado a partir de uma visão estática do momento atual vivenciado pelas empresas. Nesta perspectiva, se buscou identificar elementos destas teorias que pudessem ser caracterizados como motivadores para os seus modelos de CV por elas adotados. Posteriormente, são apresentados alguns *insights* oriundos das reflexões sobre os comportamentos e reações observadas no decorrer da pesquisa, discutindo-se como estas teorias explicariam a dinâmica de evolução destes mesmos sistemas buscando analisar a evolução dos atuais modelos de CV e suas perspectivas de futuro. Esta Seção é concluída com a tentativa de aglutinar estes modelos, individuais e teoricamente autônomos, dentro de uma concepção que os inter-relacione na determinação dos modelos de CV que as empresas possam vir a implementar.

#### 4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados nas Seções 4.2 e 4.3 foram gerados a partir do conjunto de informações obtidas nas duas etapas da pesquisa de campo. Esta rica fonte de informações, incluindo questionários estruturados, anotações de campo, registros das entrevistas, é aqui revisitada à luz da base conceitual desenvolvida no Capítulo 2. O relato apresentado a seguir é basicamente uma revisão destes mesmos dados, porém enriquecidos com a apresentação de algumas declarações obtidas nas entrevistas. Esta etapa tem como objetivo ilustrar como os resultados encontrados podem ser interpretados e como se identificam com as abordagens teóricas que se propõem a explicar os diferentes modelos de coordenação vertical (CV) entre as empresas.

Inicialmente, é realizada uma abordagem sobre o comportamento evolutivo dos modelos de CV, no período recente para o grupo de empresas estudadas. Em seqüência, são discutidos os resultados obtidos nas sub-seções 4.2 e 4.3, agora sob o enfoque das abordagens da ECT e RBV, explorando até onde os resultados podem ser identificados como fundamentos para os argumentos sobre as relações causais que auxiliaram a definir as estruturas de CV no setor estudado.

##### 4.4.1 Dinâmica das estruturas de coordenação vertical

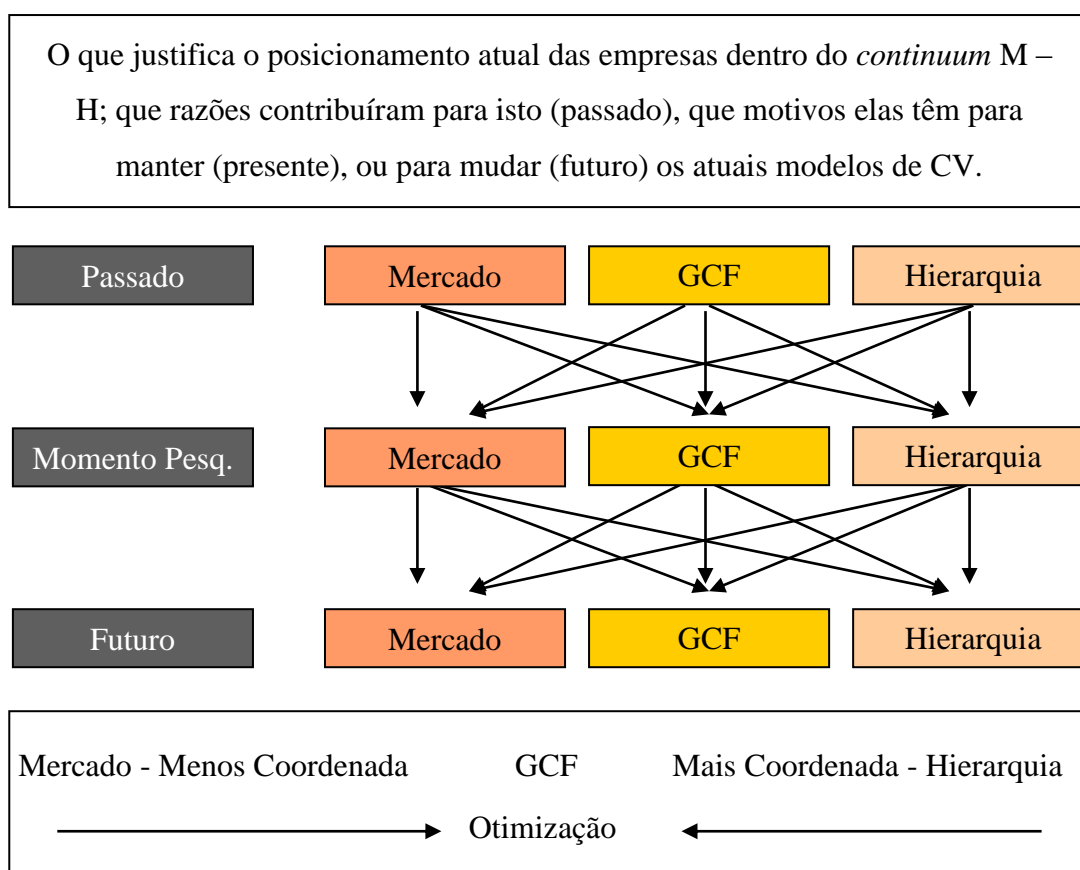
O fato de se trabalhar com empresas de um mesmo setor teve como vantagem a equalização de grande parte dos aspectos relativos às variáveis econômico-institucionais onde estas atuam. No entanto, as ações implementadas pelas empresas têm relação direta com variáveis conjunturais de seu ambiente institucional, que por sua vez são também dinâmicos. Por isto, foi dada uma maior importância para uma maior análise da trajetória destas empresas, buscando conhecer o histórico de suas estruturas de CV.

Os resultados mostraram que algumas das empresas investiram recentemente em projetos de verticalização (produção e processamento). Também houve um segundo grupo, que há aproximadamente quatro anos, iniciou um processo de aproximação com fornecedores dentro de uma estratégia diferenciada, que mesmo não sendo reconhecida como de GCF, tem



todas as características de uma ação nesta direção. E as demais não demonstram insatisfação ou intenção de alterar suas atuais estruturas de CV. Este conjunto de variações, em termos de organização e estruturas de CV, oferece uma oportunidade única para a exploração do tema, à luz da questão de pesquisa proposta.

A identificação desta instabilidade dos modelos de CV motivou a ampliação do enfoque da pesquisa, no sentido de investigar os aspectos desta dinâmica de evolução dos processos de CV, de maneira a melhor compreender o *momentum* de cada um destes modelos, o que resultou na caracterização de uma nova dimensão, que foi identificada como a linha evolutiva destes modelos. Sintetizando a questão em duas dimensões, temos: verticalmente, a observação da evolução temporal destes processos para cada grupo de empresas estudado; e horizontalmente, as racionalidades que as fizeram (empresas) optar por um determinado modelo de CV. A Figura 12 sintetiza a abordagem destas duas dimensões.



**Figura 12 – Síntese das alternativas de mudança das estruturas de CV.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

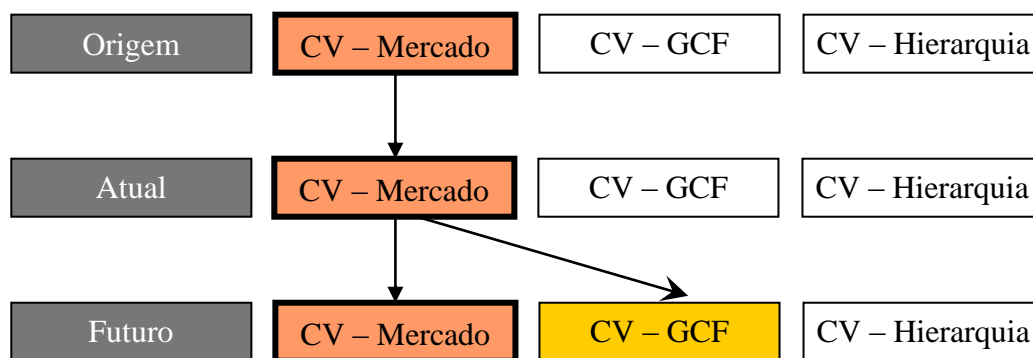
É importante destacar que as relações agro-indústria – fornecedor, que foram definidas por este estudo como sendo de mercado, estão presentes em todas as empresas estudadas, uma vez que é a base do sistema econômico de livre iniciativa. Representam as relações mais primárias ou menos elaboradas em termos gerenciais, compreendendo simplesmente transações de compra e venda caracterizadas como trocas. Por esta razão, se caracterizam dentro do modelo praticado nos processos que têm dificuldade em regular as variações dos fluxos de oferta e demanda. Como exemplo, podem ser citados os relacionados aos suprimentos de MP do setor agro-alimentar caracterizados como de *commodities* (comuns) e não raro com características de perecibilidade (especificidades de prazo).

Sendo assim, os modelos de mercado influenciam os demais modelos de CV que eventualmente as empresas implementem. E o fazem justamente por não serem facultativos a elas, mas pelo contrário, é uma possibilidade que está constantemente presente e disponível para ser acessada a qualquer momento. E por isto, se caracterizam como o marco referencial para os demais modelos.

Sem exceção, todos os casos estudados estiveram estruturados, em algum momento no passado, em modelos de CV – Mercado. A seguir, se descreve sucintamente a sua dinâmica recente, em termos de origens e de perspectivas futuras dos três grupos de empresas estudados, destacando a necessidade de reconhecer-se “momento” de desenvolvimento destes processos, como bem explorado nos capítulos anteriores.

Para o grupo de empresas estruturado no modelo CV – Mercado, o histórico recente confirma a afirmação sobre a origem de todos os modelos, ou sua posição mais à direita do *continuum* M – H, que é este modelo (CV – Mercado). Sendo assim, o grupo de empresas de CV – Mercado de fato ainda se encontra operando de forma eficiente, de acordo com o modelo original de suas atividades. Mesmo que timidamente, algumas das empresas deste grupo já começam a experimentar algumas formas alternativas de CV, juntamente com a de mercado.

A Figura 13 ilustra o movimento das empresas que compõem o grupo CV – Mercado, baseado na consolidação das informações obtidas no trabalho de campo. Os quadros destacados em escuro apontam a tendência majoritária do grupo; e os quadros com menor destaque, indicam comportamentos e/ou modelos menos enfatizados, mas também presentes nas intenções e possibilidades futuras.



**Figura 13 – Dinâmica dos modelos de coordenação vertical para o Grupo CV – Mercado.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

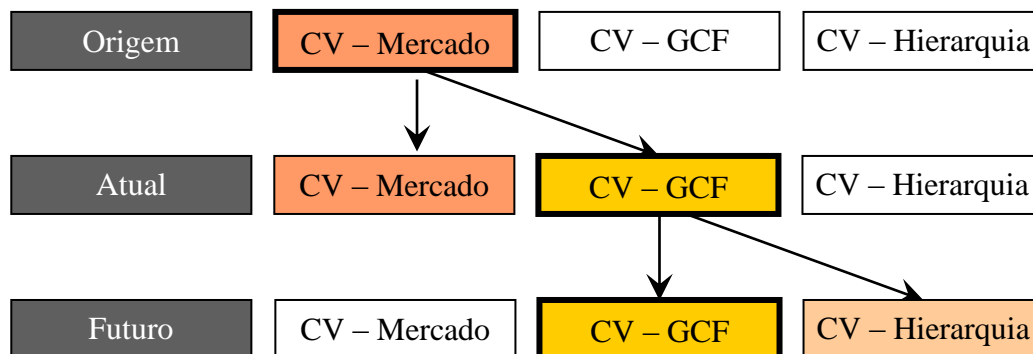
Quanto às tendências ou expectativas futuras, a maioria das empresas pertencentes a este grupo não manifesta interesse em mudar de modelo, afirmando estar operando em um nível de relação com seus fornecedores em que uma mudança deste gênero pouco teria a acrescentar. E ainda que pretendam permanecer no mesmo modelo, há previsões de redução do número de fornecedores. E, em alguns casos, isto já está planejado para ocorrer de modo mais significativo a partir do próximo ano, a contar da presente safra.

Este fator comprova o aspecto dinâmico e evolutivo do modelo. Tal como referido anteriormente, o modelo CV – Mercado de fato se encontra no limite esquerdo do extremo de mercado, ao longo do *continuum* M – H (Figura 5, pág. 24), uma vez que o nível de comprometimento entre as partes é bastante elevado, neste setor. A redução do número de fornecedores por empresa vem ocorrendo conjuntamente com o aumento da escala de produção individual dos fornecedores, o que identifica uma ação objetiva de aprimoramento e otimização da gestão de suprimento.

O menor destaque dado ao quadro “CV – GCF”, na Figura 13, representa esta possibilidade de incremento no nível de interação com os atuais fornecedores. Esta possibilidade foi identificada em declarações de algumas empresas, quando questionadas sobre o reconhecimento das vantagens dos sistemas de GCF, demonstrando o interesse pelo modelo, que a princípio é pouco conhecido.

Já o grupo CV – GCF, que operou e ainda hoje se utiliza do modelo de mercado para atender parte de sua demanda de suprimentos, majoritariamente declara que tenciona ampliar e qualificar ainda mais seu atual modelo (CV – GCF). Apenas um caso do grupo CV – GCF, que já possui parte de seu sistema verticalizado, manifesta o interesse em ampliar esta

estrutura, vindo de encontro a tendência de desvalorização desta possibilidade, que foi verificada mesmo em uma das três empresas do grupo CV – Hierarquia.



**Figura 14 – Dinâmica dos modelos de coordenação vertical para o Grupo CV – GCF.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

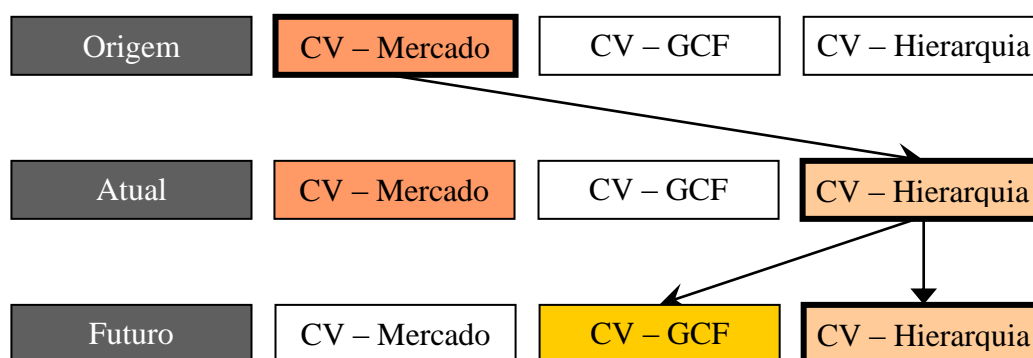
A Figura 14 ilustra as origens e expectativas de posicionamento que têm as empresas que atualmente operam de acordo com o modelo CV – GCF. Os quadros menos destacados representam modelos explorados mas com tendência de redução no momento atual, como é o caso dos modelos de CV – Mercado; e futura para uma das empresas do grupo, no caso do CV – Hierarquia. Este grupo, como abordado anteriormente, é o que demonstra a maior convicção em manter o atual modelo pouco questionando a possibilidade de pôr em prática qualquer ação, além das relacionadas a incrementá-lo.

O sistema de GCF, enquanto paradigma de ideal de otimização de um processo de CV em relação aos extremos Mercado ou Hierarquia, foi considerado como premissa deste estudo. E esta premissa foi confirmada pela constatação da intenção de manter ou incrementar este modelo, nas empresas que compõem o Grupo CV – GCF. Mesmo tendo sido verificado que nenhuma das empresas opera este modelo de CV de acordo com seus ideais prescritivos, o fato de estarem buscando incrementá-lo contribui para o reconhecimento de seus resultados e a valorização de seu potencial.

Por sua vez, o grupo de empresas com estrutura verticalizada (CV – Hierarquia) é o mais resistente a mudanças. Esta resistência possivelmente seria devida à complexidade desta mudança e à implícita necessidade inerente de recomposição do seu quadro de fornecedores, disputando-os no mercado com as demais empresas.

Cada grupo guarda suas peculiaridades, mas especificamente este envolve as empresas que migraram subitamente do modelo de CV – Mercado (em um passado recente) para o de CV – Hierarquia, sem experimentar alguma forma intermediária de relação com fornecedores, como esta representado na Figura 15.

No entanto, as empresas que melhor representam este modelo, mesmo não fazendo qualquer referência a eventuais intenções de mudanças em seu atual modelo de CV, questionam a sua eficiência sob certas condições de mercado. Neste caso, manifestam o reconhecimento de que uma posição intermediária no *continuum* M – H (a de CV – GCF), provavelmente se mostraria superior ao que eles experimentam hoje.



**Figura 15 – Dinâmica dos modelos de coordenação vertical para o Grupo CV – Hierarquia.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 15 ilustra esta evolução, destacando a existência de um questionamento sobre a validade de seu modelo atual, em relação às alternativas que começam a aflorar entre seus concorrentes.

As três figuras anteriores destacam o reconhecimento, por algumas das empresas do setor pelas estruturas híbridas de CV (CV – GCF), quando questionadas sobre as perspectivas para as suas estruturas de CV. Além da tendência natural pela manutenção de seus atuais modelos, o do Grupo CV – GCF é o único que aparece como uma possível alternativa aos modelos dos dois grupos que ainda não o adotam.

A preferência por uma posição intermediária aos extremos Mercado – Hierarquia, mesmo que de forma ainda incipiente, demonstra o reconhecimento, por algumas das empresas, de suas potencialidades como um possível modelo de CV para o setor.

O fato de não ter sido observada uma atitude mais determinada para isto, por parte das empresas, reforça a idéia de complementariedade entre os elementos das transações e os recursos, na definição dos modelos de CV para a gestão das fontes de suprimentos (frutas) pelas empresas do setor de frutas em conserva brasileiro.

#### 4.4.2 *Insights* sobre os recursos e capacidades

Recursos e capacidades são definidos como sendo ativos que as empresas possuem e administram na realização de suas atividades fins. Segundo a Teoria da Visão Baseada em Recursos, é a forma como as empresas combinam estes recursos e capacidades que determinam suas diferenças. De acordo com o questionamento deste estudo, os recursos e capacidades foram investigados, com o objetivo de verificar suas relações com a definição dos modelos de CV implementados pelas empresas.

É importante destacar as duas dimensões dos componentes relacionados aos recursos denominados de tangíveis e intangíveis. Recursos tangíveis representam os componentes estruturais e facilmente quantificáveis das organizações, tais como: tamanho, volumes, capital, tecnologia, etc. Já os recursos intangíveis envolvem seus elementos intelectuais, tais como: competências, capacidades, *know-how*, imagem, cultura, entre outros. Os resultados identificaram alguns elementos que podem estar relacionados à definição dos modelos CV que são abordados a seguir.

Uma das características-chave dos processos administrativos é a existência de sistemas de informações para o apoio na tomada de decisão. Quanto mais documentados forem os processos e operações da empresa, mais instrumentalizados serão os seus processos decisórios. O fato de as empresas estudadas não fazerem uso de ferramentas gerenciais mais elaboradas indica, por um lado, a carência destes recursos (sistema de informações), e pelo outro, a ausência de capacidades pelo fato de elas não se ressentirem disto.

O estudo de campo identificou que algumas limitações, tanto de ordem gerencial quanto financeira, contribuem para a manutenção dos modelos de CV do tipo CV – Mercado, por dificultarem a avaliação de alternativas ao modelo estabelecido. Especificamente, o grupo CV – Mercado apresenta variações quanto à disponibilidade de recursos de ordem

financeira, determinando diferenças na forma como se relacionam com seus fornecedores. As empresas menos capitalizadas se concentram em manter uma política de boa remuneração aos fornecedores pelo produto recebido; enquanto, as mais capitalizadas vão além, com uma ação de suporte financeiro às operações de custeio dos pomares em produção que são considerados estratégicos. No entanto, em nenhum dos casos foi identificado um interesse pelo desenvolvimento de qualquer ação que significasse um incremento nas relações entre as empresas e os seus grupos de fornecedores.

Da mesma forma, o grupo CV – Hierarquia demonstra não dispor ou fazer uso de instrumentos mais elaborados, no gerenciamento nos seus negócios. As empresas acreditam no bom desempenho e rentabilidade de suas estruturas de produção própria, pouco questionando a possibilidade de alteração destas, mesmo não dispondo de análises de avaliação econômico-financeira que sustentem, pelo menos financeiramente, esta opção. Este aspecto é ilustrado pelo fato de uma empresa que, ao final da safra, constatou não ter produzido em seus pomares a qualidade de fruta ofertada por seus fornecedores independentes, o que desencadeou um processo de avaliação crítica de seu modelo de CV, e a possibilidade de este modelo vir a perder sua condição de superioridade, segundo o executivo entrevistado.

Em oposição a esta postura, outra empresa do mesmo grupo (CV – Hierarquia), lamentou não dispor de mais recursos para poder ampliar sua estrutura verticalizada de produção de matéria-prima, demonstrando acreditar no potencial de obter resultados superiores a partir deste modelo. No entanto, não dispunha de qualquer instrumento que lhe permitisse uma análise de viabilidade mais detalhada, para justificar esta decisão.

Mesmo estando ainda distante do que poderia ser considerado como uma relação causa-efeito, dentre os três grupos de empresas estudadas, os componentes da *RBV* são mais claramente identificados no grupo CV – GCF. Isto possivelmente se deve ao componente “*learning by doing*” (de aprendizado pela experiência) que o modelo exige, uma vez que não existe um prontuário a ser seguido para a sua implementação (MOWAT; COLLINS, 2000).

Os fatos de buscarem apoio e de fazerem uso de capacidades e competências disponíveis no ambiente institucional para apoiar suas ações de CV, demonstram que estas empresas otimizam seus resultados a partir do bom uso de elementos relacionados às suas capacidades. Mesmo que contem com o apoio técnico de terceiros para desenvolver estes modelos, passam a poder verificar seus resultados através de informações qualificadas sobre o seu desempenho, sem os quais não os reconheceriam, como parece acontecer com empresas

do grupo CV – Hierarquia. Ou seja, ao buscar apoio externo, tanto por reconhecer sua limitada capacidade para fazê-lo de forma autônoma, quanto por desejar conhecer as potencialidades de um modelo alternativo aos que conhecem e operam, demonstram disposição para busca de novas estratégias, caracterizando uma postura empresarial mais pró-ativa do que a encontrada nos outros dois grupos.

Enquanto se observa certa dificuldade para relacionar o desempenho das empresas com seus respectivos modelos de CV, também se verifica uma maior uniformidade em algumas características, dentre as empresas que compõem o grupo CV – GCF. Por exemplo, integram este grupo as duas empresas mais profissionalizadas (executivos) do setor, e que ao mesmo tempo são as que aparentemente dispõem do melhor sistema de informações gerenciais. Também são as que possuem a maior diversificação em suas atividades, não se concentrando apenas nos pêssegos. Afirmam ainda que o modelo CV – GCF, segundo o qual operam (ou que perseguem), é o mais apropriado para o seu negócio, demonstrando intenções de incrementá-lo, no curto e médio prazos. E finalmente, com exceção feita a uma empresa, o grupo desconsidera a possibilidade de vir a implantar pomares de produção própria, em alternativa ao modelo que atualmente desenvolvem.

Conforme foi mencionado anteriormente, os resultados apontaram para a importância de se analisar os mesmos elementos investigados no momento contemporâneo das empresas. Ou seja, não apenas em um espaço definido no tempo, mas também à luz de uma abordagem dinâmica temporal, com o intuito de explorar os aspectos evolutivos dos modelos estudados, a partir dos quais se observa os diferentes condicionantes que cada empresa possuía no momento (“histórico”) em que definiram seus atuais modelos de CV, assim como a contribuição que as experiências de sua implementação tem sobre a avaliação atual e futura destes.

Como já foi citado anteriormente, todas as empresas operam, mesmo que parcialmente, os modelos de CV – Mercado, para atender à totalidade de sua demanda de suprimentos. Da mesma forma, é correto afirmar que todas as empresas tiveram, em algum momento no passado, a totalidade de sua fonte de suprimentos baseada no modelo de CV – Mercado, a partir do qual se deslocaram, ao longo do *continuum* Mercado – Hierarquia, até o ponto onde se encontram hoje.

O estudo do comportamento evolutivo destes modelos indicou que, a partir deste (CV – Mercado), a proporção da disponibilidade dos “recursos e capacidades” foi um dos fatores determinantes da definição da escolha do modelo de coordenação adotado.



Os elementos das transações (que eventualmente implicam em custos indesejáveis), se caracterizam como sendo variáveis exógenas às empresas e intrínsecas ao setor econômico do qual fazem parte. No entanto, têm um impacto similar sobre todas as empresas que atuam neste setor. Já os recursos e capacidades, que dizem respeito a variáveis intrínsecas às empresas, influenciam a forma como estas empresas reagem aos elementos das transações de seus ambientes de negócios. Ou seja, os elementos das transações têm um impacto generalizado e similar sobre as empresas, enquanto os seus recursos definem a forma de reação destas de maneira individual e particular.

Segundo relato das empresas estudadas, foi observado que estas variáveis apresentam uma relação causa-efeito, provavelmente passível de generalização, fato este que é oportuno registrar e discutir. Destaca-se aqui que o “efeito” é o modelo de CV resultante da diferente combinação de outras variáveis.

São dois os aspectos a serem resgatados: o primeiro, que é relacionado aos recursos, trata da relação entre os tipos de recursos disponíveis na empresa, no momento em que ela decide optar por um modelo alternativo de CV para suprir sua demanda de suprimentos. E o segundo, que está relacionado aos elementos das transações, trata da velocidade (urgência) com que o elemento de transação tem um impacto sobre impacta a empresa, em relação à sua importância no processo produtivo. Este tema será tratado na sub-seção que abordará os elementos das transações.

Como primeiro componente explicativo ou causal da definição do modelo de CV, a análise dos casos estudados identificou a existência de possíveis relações entre as duas variáveis referentes aos tipos de recursos disponíveis na empresa no momento de sua definição. São estes: os recursos tangíveis e os recursos intangíveis.

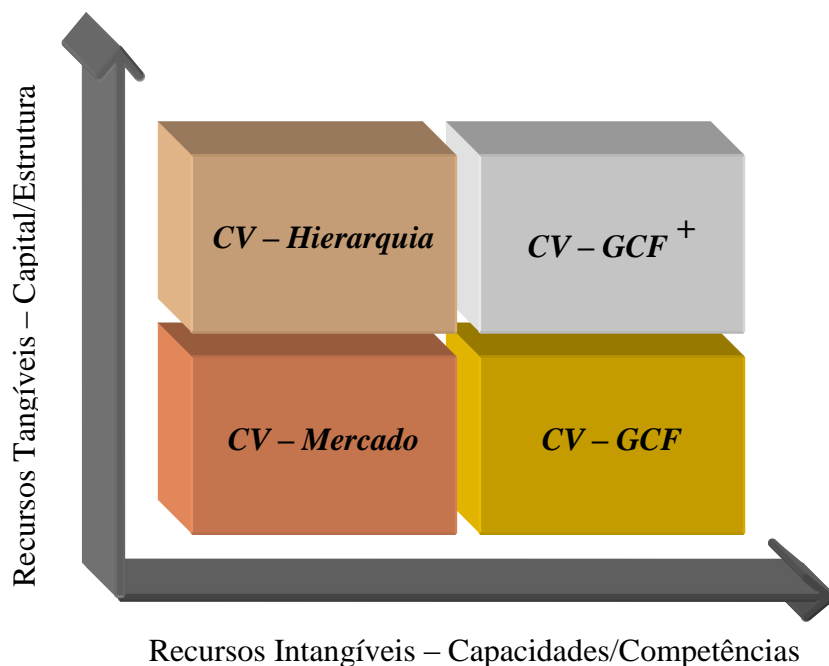
Observou-se que a disponibilidade de recursos tangíveis (ex. capacidade financeira) ajudou as empresas a se definirem pela adoção dos modelos de CV – Hierarquia ou de CV – Mercado; enquanto uma maior disponibilidade de recursos intangíveis (ex. capacidades/competências) demonstrou estar presente na definição dos modelos de CV – GCF.

A relação que se estabeleceu a partir desta constatação, representada na Figura 12, foi a seguinte: quando presentes em maior proporção, os recursos intangíveis, independentemente da maior ou menor disponibilidade de recursos financeiros, tenderam a influenciar as empresas a evoluir dos modelos de CV – Mercado para os de CV – GCF. Nestes casos, o

conhecimento e uso mais intensivo de rotinas gerenciais de gestão de custos e de avaliação de resultados, tais como: análise de viabilidade econômica (taxa interna de retorno, relação custo-benefício), e de planejamento e controle orçamentário, implementado sobre estratégias melhor definidas, induzem a ações de maior racionalidade técnico-econômica por parte das empresas.

A análise do processo evolutivo das empresas agrupadas sob o modelo CV – GCF identifica este comportamento. Duas delas se incluem no grupo melhor capitalizado, e podem ser consideradas como as empresas que dispõem da equipe mais profissional (capacitação) do setor. As demais empresas do grupo (três), mesmo pertencentes ao grupo com menor capacidade de alavancagem financeira, implementaram programas de desenvolvimento de fornecedores (CV – GCF) baseadas no suporte de recurso (capacidades) institucionais disponíveis e acessíveis ao universo das empresas do setor. Demonstraram com isto o seu diferencial em termos de capacidade de contornar limitações financeiras para resolver e/ou otimizar seus fluxos de suprimentos.

A relação entre as disponibilidades de recursos tangíveis e intangíveis e as formas de CV nas quais as empresas tendem a se posicionar está representada na Figura 16.



**Figura 16 – Relação Recursos Tangíveis x Recursos Intangíveis na definição dos modelos de CV para o suprimento de MP.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto maiores as limitações em termos de recursos (tangíveis e intangíveis), maiores serão as possibilidades das empresas organizarem-se em estruturas do tipo CV – Mercado. Na medida em que aumentam as disponibilidades de recursos tangíveis (ex. Capital), mantendo-se limitadas as disponibilidades de recursos intangíveis, provavelmente as empresas tendam a se estruturar em modelos do tipo CV – Hierarquia. Da mesma forma, na medida em que são as disponibilidades de recursos intangíveis, como capacitações, competências e habilidades, que se ampliam, independentemente de suas disponibilidades de recursos tangíveis, as empresas estarão mais propensas a se estruturar verticalmente nos modelos caracterizados como sendo de CV – GCF.

O quarto e último quadrante da Figura 16 (CV – GCF<sup>+</sup>) representa um nível de CV que se aproxima dos ideais propostos pelos conceitos do GCF (ou *Supply Chain Management*), representando os modelos posicionados mais à direita do *continuum* M – H. Estes provavelmente sejam os modelos implementados por empresas que combinem farta disponibilidade de ambas as categorias de recursos (tangíveis e intangíveis), resultando na plena implementação do modelo CV – GCF).

Já nos modelos de CV – GCF, foi observado que estes devem ter, como pré-condição, a disponibilidade de capacidades, tanto para o reconhecimento de suas potencialidades em relação aos demais modelos, quanto de competência para sua implantação e gestão; sendo este o componente determinante para sua ocorrência. Já os recursos tangíveis (financeiros) poderão determinar a complexidade ou abrangência que um modelo CV – GCF pode ter, mas não necessariamente sua ocorrência.

O estudo não investigou os aspectos relacionados ao desempenho das empresas frente aos diferentes modelos de CV, mas uma rápida revisita aos resultados relativos ao conjunto das empresas permite afirmar que estes pouco se relacionam. Tanto foram encontradas empresas bem capitalizadas, quanto outras que enfrentam dificuldades financeiras, distribuídas em todos os modelos estudados. Pode-se afirmar que as potencialidades de ganhos, principalmente por redução de perdas, são inquestionáveis para todas as empresas empenhadas em implementar os modelos de CV – GCF. Algumas empresas, que desenvolvem estes modelos no setor de flores ornamentais na Holanda, declaram que o envolvimento de compradores e fornecedores mostrou que, apesar de poderem usar formas de

coordenação distintas, empresas que utilizam canais colaborativos tendem a alcançar melhor desempenho (CLARO, 2004).

#### 4.4.3 *Insights* sobre os elementos das transações

As observações relativas aos elementos das transações (ativos específicos, incerteza, frequência, etc.), objetiva identificá-los no ambiente de negócios onde as empresas atuam, e mais especificamente, nas relações comerciais entre empresas e seus fornecedores de MP (pêssegos *in natura*). A finalidade foi conhecer e expor estes elementos com o intuito de justificar a importância que podem ter as ações relativas às estruturas de CV entre empresas e fornecedores, no sentido de minimizar custos indesejados (de transação) .

Tendo como um dos fundamentos o reconhecimento da validade dos conceitos e proposições dos conteúdos de GCF, este estudo considera que a abordagem dos elementos ou custos de transação é justificada por ser este um dos componentes considerados como determinantes dos modelos de CV implementados pelas empresas.

Os resultados obtidos na pesquisa de campo apontaram para uma rica variedade de possíveis fatores indesejados, ao longo do processo transacional da atividade de produção de pêssegos em calda, mais especificamente, em suas relações de gerenciamento do suprimento de fruta (pêssegos) *in natura*. Estes fatores estariam relacionados a diferentes elementos do processo, desde a qualidade das frutas até a estabilidade e garantia de suprimento nas quantidades necessárias para uma eficiente operação das plantas agro-industriais.

Apesar de as relações agro-indústria – fornecedor apresentarem um modelo de relação bastante peculiar, as disputas naturais que caracterizam um sistema de mercado estão presentes. Segundo um dos executivos entrevistados, quando questionado sobre a frequência com que os fornecedores mudavam de empresa e vice-versa, comenta:

[...] existe uns 20% que são a turma do galho em galho. Agora, por que isto acontece? Por que ainda não têm fruta suficientemente boa e em volume para a região. Porque, na hora em que acontecer isto, o de galho em galho acaba porque só vai ter condições de produzir quem tiver para quem entregar [...].

Esta observação reflete a opinião de que a disputa e troca de fornecedores não é só de responsabilidade dos fornecedores, mas também das empresas, na medida de suas

necessidades e interesse “... a época boa de buscar-se novos fornecedores é logo após o encerramento da safra. Neste momento, encontramos aqueles fornecedores que, por estarem descontentes com o tratamento recebido pelas empresas para as quais forneceram, estão dispostos a trocar ...”.

Estas afirmações confirmam a prática de troca de fornecedores entre empresas e que estas relações não gozam de plena estabilidade. São vários os motivos levantados para tal:

[...] mesmo os meus fornecedores, eu não tenho certeza de que eles não forneçam para outras empresas. Neste ano, por exemplo, o fato de termos recebido um volume inesperado de fruta, aliado ao fato de termos tido problemas com a falta de latas. Houveram dias em que fomos obrigados a interromper o fornecimento antes do planejado, obrigando os fornecedores a oferecerem fruta para outras empresas que estivessem aptas a receber, de forma que estes não perdessem a produção, que necessitava ser colhida e processada [...].

E por outro “... ao saber que a empresa teria problemas para receber a produção, os produtores procuravam colocar suas frutas junto com a carga de um vizinho que ia para outras empresas. Não temos como controlar isto...”

Fato este que pode ser comprovado por ocasião de visita em uma empresa onde foram identificadas caixas para transporte de frutas, de propriedade de uma terceira empresa. Quando questionado, o entrevistado respondeu:

[...] a empresa X não tem a menor idéia de que estas caixas estão aqui e que este fornecedor entregou esta fruta para nós, ele afirma ter decidido entregar parte aqui para nós, porque estavam com problemas para receber lá.... Isto é comum acontecer. Eles têm medo de entregar toda a sua produção para uma única empresa, até por questões de recebimento [...].

Há uma afirmação que não pode ser confirmada, nem tampouco questionada quanto a outra possível justificativa para este fato; é o de a produção estar sendo entregue ali por ter recebido melhor oferta de preço por parte da empresa. Isto ilustra claramente a existência de problemas relativo às transações, demonstrando a potencial ocorrência de algum componente de custo indesejado, que poderia ser evitado com o aumento do envolvimento resultante da implantação de uma estratégia de GCF.

Esta disputa por fornecedores, por parte de algumas empresas, pode ser observada na declaração de outra empresa que atualmente tem sua CV do tipo GCF, quando o executivo entrevistado comenta a política de preços e a disputa no mercado por fornecedores:

[...] hoje estamos um pouco mais organizados, definindo os preços a serem pagos aos produtores pelo sindicato, mas a política de preços de algumas empresas até bem pouco tempo era: - o que a empresa X está pagando nós também pagamos! E estas empresas ganharam dinheiro fazendo isto [...].

Manifestações sobre a disputa por fornecedores e as estratégias utilizadas pelas empresas para tal ilustram a competitividade existente no setor e refletem a pressão e instabilidade a que estão sujeitos seus agentes;

[...] devido à crise no mercado (sobra de fruta e falta de lata) tem empresa que pagou R\$ X (40% menos do que o preço prometido), e virou os olhos; outras colocaram placa na porta dizendo: estamos pagando R\$ X; .. não querem, podem jogar fora. Oportunismo no mercado, entendes? [...] e, por outro lado, o mercado distribuidor sabe disto e oferece pouco para nós. O mercado é assim mesmo! [...]

Se referindo à quebra de acordo entre as empresas que definiram pagar pelo pêssego um determinado preço, mas que devido à conjuntura da safra (super-oferta e limitações operacionais por falta de insumos – lata) algumas não conseguiram honrar o compromisso assumido e baixaram unilateralmente suas ofertas de remuneração. Esta observação mostra os reflexos que estas ações têm no mercado como um todo. Demonstra que, mesmo sendo regional e detendo praticamente a produção nacional de pêssegos em calda, este permanece plenamente regulado pelas leis de mercado, como pode ser verificado na citação: “... em termos comerciais, teremos uma das piores safras. Alto custo de matéria-prima com super-safra. O mercado sabe disto e joga o preço do nosso produto final lá para baixo ...”.

Além da simples relação comercial, os aspectos relacionados à qualidade da matéria-prima são fatores de custo que podem ser minimizados com a concentração ou redução do número de fornecedores. Isto se dá através dos ganhos obtidos com a maior escala de produção, e conseqüentemente, da qualidade das frutas, além de uma otimização do seu controle e gerenciamento.

[...] eu soube de empresas que perderam a produção por colocarem muito anti-oxidante (produto utilizado para evitar oxidação das frutas, prejudicando sua qualidade visual) após terem enfrentado problemas de excedente de fruta por falha no planejamento do fluxo de produção. Este problema de falha no fluxo de recebimento prejudica o rendimento da fábrica e a qualidade do produto final, além de gerar perdas, como neste caso [...].

O reconhecimento dos potenciais ganhos que uma matéria-prima de qualidade oferecem também podem ser identificados em uma declaração sobre o rendimento da safra deste ano.

[...] É uma super-safra; a qualidade das frutas está muito boa; mais de 70% das frutas que estamos recebendo é de tipo 1 (melhor classificação de fruta); isto faz a fábrica andar (produção latas/dia)... estamos com um rendimento de fábrica ótimo, nunca produzi tanta lata em um único dia como nesta safra [...].

Ou seja, a qualidade de fruta é reconhecida pelas empresas como um fator de rentabilidade e eficiência. Ou, pelo menos, esta safra demonstrou isto para aquelas que não

conheciam o verdadeiro potencial produtivo de suas plantas industriais. O porquê de algumas empresas decidirem agir em relação a seus fornecedores em busca desta qualidade, enquanto outras permanecem paradas, parece encontrar explicações em outros argumentos, mais determinantes de suas ações, do que em suas reações ou capacidades.

Demonstração de como algumas empresas vem administrando suas políticas de forma a se diferenciarem das demais empresas “... estamos pagando todos os nossos fornecedores segundo a nossa política de preços e prazos acertada com eles ...”; e “... o setor fornecedor foi muito bem este ano; e particularmente o nosso fornecedor, que está sob uma política de remuneração de preço sobre a qualidade produzida ...”.

E quando questionado sobre os volumes perdidos por problemas de falta de lata: “... zero! Não perdemos nada!...”.

Mesmo em empresas do grupo CV – GCF, as questões relacionadas às pressões são recorrentes: “... eu tive produtor que me disse: eu tenho uma promessa de 10% a mais do que o preço do que nós estávamos oferecendo. A minha reação foi, faz o que tu acha melhor, mas vai só para um lado e não volta ...”.

Estas declarações demonstram que a necessidade de ajustes é constante, e que não basta o setor empresarial mudar sua postura para o sucesso destes sistemas. Porém, que também o setor fornecedor deve acompanhar esta mudança.

O enfrentamento desta série de diferentes problemas pelas empresas, durante a gestão de suprimento de MP, nos remete à segunda relação, mencionada na Seção 4.4.1, que vem ao encontro da preocupação de se considerar os elementos das transações para responder à questão de pesquisa proposta. Esta estaria relacionada com a “velocidade” ou “rapidez” com que um determinado evento (ou problema) relacionado ao sistema de suprimento de MP se apresenta para a empresa, combinado com a sua relevância ou importância como elemento de transação indesejado.

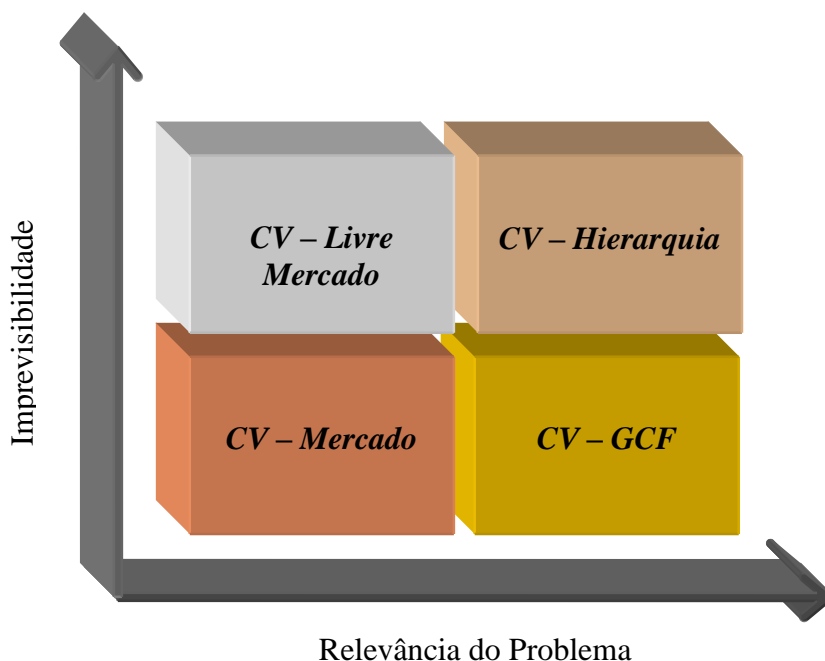
A análise deste aspecto, nas relações empresa – fornecedor (interrupções do fluxo de suprimento de MP), catalizou o “*insight*” sobre a possibilidade de a escolha ou definição do modelo de CV estar relacionada à forma como as empresas reagem a problemas nesta área, tendo como variáveis significativas a importância relativa e a velocidade de ocorrência do evento.

O comportamento relatado por duas empresas mostrou que, quanto mais rápida e inesperada for a ocorrência de um problema desta natureza, mais propensa à verticalização

estará a decisão da empresa que enfrenta o problema. Se o fato ocorrer subitamente, a necessidade de superação do problema induzirá a empresa a buscar novas fontes de suprimentos rapidamente. Estas deverão se situar dentro das opções do *continuum* M – H, a partir dos condicionantes presentes no momento em que a empresa enfrenta o problema.

Porém, a relevância (gravidade) do problema enfrentado poderá interferir no tipo de reação. Quanto maior for a relevância do problema (como por exemplo, o da interrupção no suprimento de um grande volume de MP), mais a empresa estará propensa a verticalizar suas atividades no sentido de atender á sua demanda futura de MP. Como na situação CV – Hierarquia: tem-se um problema relevante ocorrendo abruptamente. No caso de problemas de menor relevância, muitas vezes considerados como dentro da normalidade do ambiente de negócios (como por exemplo, problemas sistemáticos de suprimentos de pequenos volumes de MP), a reação pode ser menos enfática em termos de mudanças. A empresa pode contorná-lo com a simples melhoria da gestão do modelo de CV – Mercado, apoiando informalmente alguns fornecedores estratégicos como forma de incrementar o comprometimento destes fornecedores com suprimento de MP. Ou seja, problemas sistemáticos e de reduzido impacto, induziriam as empresas a operar no modelo de coordenação mais utilizado no setor, que é o de CV – Mercado. Nestes casos, não haveria motivação suficiente para alterá-lo significativamente, no curto prazo. A Figura 17 ilustra suas possibilidades de reação por parte das empresas, de acordo com as combinações das variáveis: Imprevisibilidade x Relevância do problema.





**Figura 17 – Relação Imprevisibilidade X Relevância do Problema, na determinação dos modelos de CV para o suprimento de MP.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda explorando as possibilidades ilustradas na Figura 17, quando a mudança ocorrer de forma gradual (mais previsível), mas se apresentar como sendo um problema que tenha maior impacto sobre os resultados, de forma a prejudicar o desempenho dos negócios, abre-se espaço para que ocorram reações no sentido de desenvolvimento e implantação dos modelos de CV – GCF. Pois o problema pode existir, como por exemplo, com a instabilidade na quantidade e qualidade da MP ofertada, mas poderá ser contornado em um período de tempo maior, a partir de uma política de melhorias constantes, conforme prevêem estes modelos.

Já se a relevância do problema for de pequeno impacto sobre os resultados da empresa, e a sua velocidade de ocorrência for grande (imprevisível), a reação tenderá para ações de disputas diretas no mercado, na busca de complemento de suprimentos junto a fornecedores de terceiros. De forma a diferenciar esta relação da previamente definida, no presente trabalho, como de CV – Mercado, que contempla, segundo a definição utilizada, um relacionamento mais elaborado do que o observado no conceito de mercado; denominou-se esta como sendo “CV – Mercado Livre”, definida como uma ação que inclui mais componentes de oportunismo do que de conveniência nas relações comerciais.

## 5 CONCLUSÕES

Este estudo aborda o tema de coordenação vertical (CV), que se fundamenta na questão de comprar ou fazer. A decisão de comprar no mercado ou produzir internamente determinado suprimento pode ser considerada como um componente estratégico das organizações. A questão de pesquisa buscou explorar as justificativas e motivações das empresas para a definição do seu próprio modelo de estrutura de (CV) para obtenção de seus suprimentos de matéria-prima, dentro dos limites do *continuum* Mercado – Hierarquia.

A pesquisa, caracterizada como um estudo multi-caso, foi realizado com empresas do setor de frutas em conserva brasileiro. 95% deste setor ficam localizados na Região Sul do Estado do Rio Grande do Sul. a presente pesquisa tem como objeto de análise as relações verticais entre as agro-indústrias processadoras de frutas para conserva e seus fornecedores de matéria-prima, no caso, os pêssegos *in natura*.

As empresas estudadas, em um total de onze, representam o universo das empresas em atividade no setor de frutas em conserva brasileiro. Por envolver um único setor econômico, são muitas as similaridades entre estas empresas e a forma como elas reagem às variantes do mercado onde atuam. Sendo o mercado um ambiente competitivo, as empresas estão constantemente buscando a otimização de resultados. Esta é uma tarefa na qual não poupam esforços em observar e replicar estratégias de resultados positivos, mesmo que tardiamente. Na medida em que se identifiquem modelos de CV alternativos, e que gerem bons resultados em outros setores econômicos, seria razoável se observar, mesmo que de maneira um pouco dispersa, uma tendência estratégica uniforme entre empresas que competem em um mesmo ambiente econômico-institucional.

Sendo assim, a questão proposta por este estudo foi: o que explica a assimetria nas estruturas de CV para o suprimento da demanda por matéria-prima, entre empresas que competem em um mesmo ambiente econômico-institucional?

O referencial teórico utilizado para suportar esta investigação reuniu duas abordagens: a Economia dos Custos de Transação e a Visão Baseada em Recursos. A primeira destas se identifica com os fatores e componentes externos ou do ambiente negocial onde as empresas atuam, e a segunda é relativa aos seus componentes internos (recursos e capacidades).

O fato de as empresas apresentarem diferentes estruturas de CV, mesmo atuando em um mesmo ambiente econômico-institucional, reforça a importância dos fatores internos (*RBV*) como elementos-chave na sua definição. Da mesma forma, a identificação do impacto assimétrico que os elementos (tangíveis e intangíveis) têm sobre as diferentes estruturas de CV facilitou a ocorrência dos *insights* sobre a importância de se analisar a dinâmica das estruturas de CV na história recente das empresas.

Estas relações foram observadas com base no resultados da etapa de aprofundamento do estudo, que buscou explorar também a dinâmica das estruturas de CV daquelas empresas que já haviam experimentado e/ou que mantêm diferentes modelos de CV.

Todas as empresas estudadas tiveram, na origem de suas atividades, estruturas de CV do tipo CV – Mercado. No entanto, as perspectivas de evolução futura dos três grupos de empresas se mostraram diferentes. As empresas do grupo CV – Mercado não manifestaram intenções de alterar os atuais modelos de CV, apesar de, em alguns casos, preverem a redução do número de fornecedores como forma de otimização do processo de suprimento de matéria-prima, indicando uma ação de seleção, que é uma das características dos modelos de GCF. As empresas do grupo CV – Hierarquia manifestaram a intenção, tanto de manter ou até de ampliar as suas estruturas de produção própria, quanto de iniciar a desenvolver projetos de seleção e desenvolvimento de fornecedores, demonstrando não haver consenso entre estas sobre qual modelo de CV produz os melhores resultados.

As empresas do grupo CV – GCF nunca possuíram estruturas verticalizadas, mas evoluíram do CV – Mercado para CV – GCF. Este grupo (CV – GCF) foi o único que manifestou convicção de não apenas manter, como também de aprofundar suas iniciativas de interação e desenvolvimento das relações com os fornecedores selecionados. Estas empresas afirmam acreditar ser este o modelo de melhor relação custo/benefício para suas atividades no longo prazo, na medida em que estes diminuem os atritos na relação sem imobilizar capital em atividades fora do foco das empresas. Já as empresas que operam com estruturas próprias (CV – Hierarquia), nunca vivenciaram um modelo que se aproximasse dos modelos de integração com fornecedores, saindo diretamente de um modelo de mercado para uma verticalização do suprimento de matéria-prima, e talvez por isto apresentem a posição mais conservadora sobre a disposição para mudança em seus modelos de CV.

A análise da relação recursos tangíveis e intangíveis, destacou a importância da presença dos recursos intangíveis para um posicionamento mais centralizado no *continuum* Mercado – Hierarquia, tal como o são os modelos de CV – GCF, supostamente mais

eficientes que os seus extremos, e que por isto são de implementação mais complexa. Também foi observado que, na situação de carência de recursos intangíveis, foram claramente identificadas duas possibilidades: o grupo com maior escassez de recursos tangíveis, tal como capital, tende a se configurar no modelo CV – Mercado, enquanto as empresas que podem dispor deste recurso, tendem a migrar para o grupo CV – Hierarquia (Figura 16).

A análise do componente dinâmico das estruturas de CV identificou dois elementos-chave, quando da decisão pela mudança de modelo de CV, motivados por problemas no fluxo do suprimentos, que são: a previsibilidade ou velocidade de ocorrência e a importância ou relevância destes problemas no processo produtivo da empresa e em seus resultados. Da mesma forma que em relação aos recursos, foram identificadas quatro possibilidades como possíveis reações das empresas frente a problemas de suprimentos de MP, que também podem determinar o modelo de CV por elas implementado. Se o problema é de baixo impacto (relevância) e ocorre de forma sistemática (previsivelmente), não existe motivação para que a empresa altere uma condição considerada natural de relação de mercado com seus fornecedores (CV – Mercado). Se a velocidade de ocorrência do problema é alta e seu impacto baixo, as empresas tenderiam a solucioná-lo atuando mais agressivamente em nível de mercado com os mecanismos usuais como preço e/ou prazo sobre fornecedores dos competidores. No caso de um problema de alto impacto, porém com baixa velocidade, levaria as empresas a solucionar o problema através da aproximação e desenvolvimento de parcerias junto a fornecedores (CV – GCF). E finalmente, na possibilidade do impacto do problema ser elevado e a sua ocorrência, súbita (imprevista), a reação da empresa tenderá no sentido para a verticalização da produção de seu suprimento de MP CV – Hierarquia (Figura 17).

#### Aplicações, Limitações e Novas Pesquisas

Como referências de aplicação a organizações deste e de outros setores relacionados, os resultados aqui apresentados trazem contribuições importantes para assessores e consultores do setor dos agro-negócios, na medida em que destaca o potencial para o crescimento das estratégias de coordenação vertical mais integradas. E destas, podem ser citados os modelos preconizados pelo Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores, que demonstrou ser pouco conhecido entre os executivos das empresas estudadas.

O conhecimento das diferentes estratégias de CV adotadas pelas empresas no passado, assim como motivações para mudanças, aliadas à avaliação que estas fazem das estratégias

correntes e futuras, são importantes conjuntos de conhecimentos para a orientação e/ou promoção de estratégias similares a outras organizações, tanto através de políticas públicas, como por iniciativa privada.

Os *insights* que resultaram da exploração das relações entre os diferentes tipos de recursos e a velocidade e o impacto das mudanças (problemas) podem ser mais amplamente explorados com o objetivo de serem conhecidos onde e quando estes comportamentos podem ser mais claramente observados. Podem contribuir de alguma forma com a definição de estratégias e/ou identificação de suas eventuais distorções.

Os resultados deste estudo são específicos ao setor e seu respectivo ambiente econômico-institucional, o que deve ser considerado no caso de desejo de generalização destes resultados para outras empresas ou setores. Da mesma forma, o setor e a especificidade do suprimento (matéria-prima) trabalhado contribuem para esta limitação.

A própria condição das estruturas de mercado dos setores processadores de alimentos, que contemplam um grande número de potenciais fornecedores, assim como a pouca diferenciação do suprimento (matéria-prima), ampliam estas limitações.

Finalmente, a pesquisa identificou uma evolução acelerada no sentido de reconhecimento dos valores dos modelos intermediários de gestão, acusando uma evolução em termos de observação e maior profundidade de análise por parte das empresas. Destaca-se ainda a evolução e o maior desenvolvimento profissional do setor “fornecedores de matéria-prima”, o que tem contribuído para esta mudança, assim como uma maior interação com os organismos institucionais de pesquisa e de fomento regionais.

Como demandas para futuras investigações, seria procedente explorar as relações apresentadas nas Figuras 16 e 17 (páginas 143 e 156), de forma a ampliar a abrangência e validar aquelas relações em outros setores econômicos ou mesmo em outras cadeias agro-industriais.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, C. L.; GOLDSMITH, P. D. Conditions for successful strategic alliances in the food industry. **International Food and Agribusiness Review**, v.2, n.2, p.221-248, 1999.
- ALCHIAN, A. A. Some economics of property rights. **II Político**, v.30, n.4, p.816-829, 1965.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. Strategic assets and organisational rent. **Strategic Management Journal. Sussex, Inglaterra, GB**, v.14, n.1, p.33-46, 1993.
- ANDERSON, D. L.; BRITT, F. F.; FAVRE, D. J. The Seven Principles of Supply Chain Management. **Supply Chain Management Review. New York, US**, <http://www.manufacturing.net/scm/index.asp?layout=articleWebzine&articleid=CA185647>, 1997.
- ANDERSON, E.; COUGHLAN, A. T. International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution. **Journal of Marketing. Chicago, Ill., US**, v.51, p.71-82, 1987.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. A. The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. **Journal of Marketing Research**. Chicago, Ill., US, v.24, n.1, p.18-34, 1992.
- ANDERSON, E. The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis. **Marketing Science**. Providence, RI, US, v. 4, p.234-253, 1985.
- ANDERSON, E. Transaction Costs as Determinants of Opportunism in Integrated and Independent Sales Forces. **Journal of Economic Behavior and Organization**, Amsterdam, NL, v.9, p.247-264, 1988.
- ANDREWS, P. W. S. Costs of production, Part 2: The effects of changing organisation. In: **Manufacturing Business**. London: Macmillan, 1949.
- ANTHONY, T. Supply chain collaboration: success in the new Internet economy. **Achieving Supply Chain Excellence Through Technology**, v.2, p.4-14, 2000.
- ARGYRES, N. Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions. **Strategic Management Journal. Sussex, Inglaterra, GB**, v.17, n.2, p.129-150, 1996.

- AZEVEDO, P. F. **Integração Vertical e Barganha**. São Paulo, 1996. 220pp. Tese (Doutoramento em Economia) Faculdade de Economia e Administração-USP,
- BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*. Boston, Mass., US, v.9, n.4, 1995.
- BARNEY, J.B.; HESTERLY, W. Organization Economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In CIEGG, S.R.-HARDY, C., NORD, W. R. (Eds.) **HandBook of Organization Studies**. London. Sage Publication. 1996.
- BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*. Stillwater, Okla., US, v.27, n.6, p.643-650, 2001.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR., D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*. Stillwater, Okla., US, v.27, n.6, p.625-641, 2001.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Stillwater, Okla., US, v.17, n.1, p.99-120, 1991.
- BARRATT, M.; OLIVEIRA, A.. Exploring the experiences of collaborative planning initiatives. *International Journal of Physical Distribution Logistics Management*. Bradford, Inglaterra, GB, v.31, n.4, p.266-289, 2001.
- BARZEL, Y. **Economic analysis of property rights**. Cambridge: Cambridge Press, 1989.
- BECHTEL, C.; JAYARAM, J. Supply chain management: a strategic perspective. *International Journal of Logistics Management*, v.8, n.1, p.15-34, 1997.
- BELLO, D. C.; LOHTIA, R. Export Channel Design: The Use of Foreign Distributors and Agents. *Journal of Academy of Marketing Science*. Greenvale, NY, US, v.23, n.2, p.83-93, 1995.
- BERGH, D. D. Size and relatedness of units sold: An agency theory and resource-based perspective. *Strategic Management Journal*. Sussex, Inglaterra, GB, v.16, n.3, p.221-240, 1995.
- BORNE, H. R. **A cultura do pessegueiro no Rio Grande do Sul no processo de integração do MERCOSUL**. Porto Alegre: EMATER-RS, 1994. 86 p. (EMATER-RS, Série Realidade Rural nº 13).

BORYS, B.; JEMISON, D. B. Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations. *Academy of Management Review*. Mississippi, Miss., US, v.14, p.234-249, 1989.

BOWMAN, E. H. Epistemology, corporate strategy, and academe. *Sloan Management Review*. Cambridge, Mass., v.15, p.35-50, 1974.

BRISCOE, G.; DAINTY, A. R. J.; MILLETT, S.. Construction supply chain partnerships: skills, knowledge and attitudinal requirements. *European Journal of Purchasing, Supply Management*. Oxford, Inglaterra, GB, v.7, n.4, 2001.

BUTTERWORTH, C. Supplier-driven partnerships. *European Journal of Purchasing and Supply Management*. Oxford, Inglaterra, GB, v.2, n.4, p.169-172, 1996.

CARTER, J. R.; FERRIN, B. G.; CARTER, C. R. The effect of less-than-truckload rates on the purchase order lot size decision. *Transportation Journal*. Louisville, Ky., US, v.34, n.3, p.35-44, 1995.

CASSON, M. **Enterprise and Competitiveness: A Systems View of International Business**. Oxford: Clarendon Press, 1990.

CAVES, R. E. Industrial organization, corporate strategy, and structure: A survey. *Journal of Economic Literature*, v.18, p.64-92, 1980.

CAVES, R. E. **Multi-national enterprise and economic analysis**. Cambridge: Cambridge Press. 1982. ???pp.

CHANDRA, C.; KUMAR, S. Enterprise architectural framework for supply-chain integration. *Industrial Management and Data Systems*. Wembley, Inglaterra, GB, v.101, n.6, p.290-303, 2001.

CHANDRA, C.; KUMAR, S. Supply chain management in theory and practice: a passing fad or a fundamental change. *Industrial Management and Data Systems*. Wembley, Inglaterra, GB, v.100, n.3, p.100-113, 2000.

CHANDRASHEKAR, A.; SCHARY, P.B. Toward the virtual supply chain: the convergence of IT and organization. *International Journal of Logistics Management*, v.10, n.2, p.27-39, 1999.



CHEN, H.; CHEN, T. Governance structures in strategic alliances: transaction cost versus resource-based perspective. *Journal of World Business*. Greenwich, Conn., US, v.38, n.1, p.1-14, 2003.

CHI, T. Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure. *Strategic Management Journal*. Sussex, Inglaterra, GB, v.15, n.4, p.271-290, 1994.

CHRISTOPHER, M. **Logistics: The Strategic Issues**. London: Chapman, 1992.

CHRISTOPHER, M.; JÜTTNER, U. Developing strategic partnerships in the supply chain: a practitioner perspective. *European Journal of Purchasing and Supply Management*. Oxford, Inglaterra, GB, v.6, n.2, p.117-127, 2000.

CLARO, D. P. Managing business network and buyer-supplier relationship: How information obtained from the business network affects trust, transaction specific investments, collaboration and performance in the Dutch Potted Plant and Flower Industry, Wageningen: WUR, (PhD) 2004. 196p.

COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica*, v.4, p.386-405, 1937.

COLLIS, D. J. Research note: How valuable are organisational capabilities? *Strategic Management Journal*. Sussex, Inglaterra, GB, v.15, p.143-152, 1994.

COMBS, J. G.; KETCHEN, JR., D J. Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*. Sussex, Inglaterra, GB, v.20, n.9, p.867-888, 1999.

CONNOR, T. The resource-based view of strategy and its value to practising managers. *Strategic Change*, v.11, n.6, p.307-316, 2002.

COOPER, M. C.; ELLRAM, L. M. Characteristics of Supply Chain Management and Implications for Purchasing and Logistics Strategy. *International Journal of Logistics Management*, v.4, n.2, p.13-14, 1993.

COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH J. D. Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *International Journal of Logistics Management*, v.8, n.1, p.1-14, 1997.

- COPACINO, W. C. Seven supply-chain principles. *Traffic Management*. Chicago, Ill., US, v.35, n.1, p.60. 1996.
- COTTERILL, W. R. Neoclassical explanations of vertical organization and performance of food industries. *Agribusiness*, v.17 n.1, p.33-57, 2001.
- COX, A. A research agenda for supply chain and business management thinking. *Supply Chain Management: An International Journal*, v.4, n.4, p.209-211, 1999a.
- COX, A. Managing construction supply chains: the common sense approach. *Engineering Construction and Architectural Management*, v.9, n.5/6, p.409-418, 2002.
- COX, A. Power, value and supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, v.4, n.4, p.167-175, 1999b.
- COYLE, J.J.; BARDI, E.J.; LANGLEY, C.J. JR. **The Management of Business Logistics**. St Paul: West Publishing Company, 1996.
- COZZARIN, B.P.; BARRY, J.B. Organizational structure in agricultural production alliances. *International Food and Agribusiness Management Review*, v.1, p.149-165, 1998.
- CROOM, S.; ROMANO, P.; GIANNAKIS, M. Supply chain management: an analytical framework for critical literature review. *European Journal of Purchasing and Supply Management*. Oxford, Inglaterra, GB, v.6, n.1, p.67-83, 2000.
- CROXTON, K. L.; GARCIA-DASTUGUE, S. J.; LAMBERT, D. M. The Supply Chain Management Processes. *International Journal of Logistics Management*, v.12 n.2, p.13-36, 2001.
- CUNNINGHAM, D. C. The distribution and extent of agrifood chain management research in the public domain. *Supply Chain Management: An International Journal*, v.6, n.5, p.212-215, 2001.
- DAS, T. K. The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. *Journal of Management Studies*. Oxford, Inglaterra, GB, v.39, n.5, p.726-746, 2002.
- DAS, T. K.; TENG, B. A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*. Stillwater, Okla., US, v.26, n.1, p.61-81, 2000.
- DAVIS, T. *Effective Supply Chain Management*. Sloan Management Review. Cambridge, Mass., US, 1993.

DE RUYTER, K.; MOORMAN, L.; LEMMINK, J. Antecedents of Commitment and Trust in Customer–Supplier Relationships in High Technology Markets. *Industrial Marketing Management*. New York, US, v.30, n.1, p.271-286, 2001.

DEMSETZ, H. The Theory of the firm revised. *Jornal of Law and Economics*. Chicago, Ill., US, v.4 , p.141-161, 1988.

DEMSETZ, H. Toward a theory of property rights. *The American Economic Review*. Nashville, Tenn., US, v.57, n.2, p.347-359, 1967.

DEOS, S. S. DE. Análise dos custos de produção e dos preços recebidos na piscicultura de Pelotas - RS. IN: TAVARES DOS SANTOS, José Vicente, GRANDO, Marinês Zandavali. **Conflitos sociais e transformações sócio-econômicas na agricultura do sul**. Porto Alegre: CNPQ, Maio/1992. Relatório Técnico-Científico.

DIERICKX, I.; COOL, K.; BARNEY, J. B. Asset Stock Accumulation and sustainability of competitive. *Management Science*, v.35, n.12, p.1504, 1989.

ELLRAM, L. M.; PEARSON, J. N. The role of the purchasing function: toward team participation. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. Oradell, NJ, US, v.29, n.3, p.3-9, 1994.

ELLRAM, L. M.; COOPER, M. C. Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy. *International Journal of Logistics Management*, v.4 n.2, p.13-24, 1993.

ELLRAM, L. M.; COOPER, M. C. Supply chain management, partnerships and the shipper-third party relationships. *International Journal of Logistics Management*, v.1, n.2, p.1-10, 1990.

ERRAMILLI, M. K.; RAO, C. P. Choice of foreign market entry modes by service firms: Role of market knowledge. *Management International Review*. Wiesbaden, Alemanha, DE, v.30, n.2, p.135-150, 1990.

FAHY, J. The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training*. Bradford, Inglaterra, GB, v.24, n.2, p.94-104, 2000.

FALAH, K. Al; ZAIRI, M.; AHMED, A. M. The role of supply-chain management in world-class manufacturing: An empirical study in the Saudi context. *International Journal of*

Physical Distribution Logistics Management. Bradford, Inglaterra, GB, v.33, n.5, p. 396-407, 2003.

FARINA, E.M.M.Q.; AZEVEDO P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações**. Ed. Singular, 1997. 285pp.

FARJOUN, M. Beyond industry boundaries: human expertise, diversification and resource-related industry groups (working paper). Champaign, IL: University of Illinois-Urbana, 1991.

FARLEY, G. A. Discovering supply chain management: a roundtable discussion. APICS - The Performance Advantage. Falls Church, Va., US, v.7, n.1, p.38-39, 1997.

FAWCETT, S. E.; MAGNAN, G. M. The rhetoric and reality of supply chain integration. International Journal of Physical Distribution Logistics Management. Bradford, Inglaterra, GB, v.32, n.5, p.339-361, 2002.

FISHER, M. L. What is the right supply chain for your product? Harvard Business Review. Boston, Mass., US, v.75, n.2, p.105-116, 1997.

FOSS, N. J. Networks, capabilities, and competitive advantage. Scandinavian Journal of Management. Stillwater, Okla., US, v.15, n.1, p.1-15, 1999.

FOSS, N. J.; KNUDSEN, T. The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. Managerial and Decision Economics. Imprenta Chichester, Inglaterra, GB, v.24, n.4, p.291-307, 2003.

FREEMAN, V. T.; CAVINATO, J. L. Fitting purchasing to the strategic firm: frameworks, processes, and values. Journal of Purchasing and Materials Management. Oradell, NJ, US, v. 26, n.1, p.1-12, 1990.

FROHLICH, M.; DIXON, J. R.; ARNOLD, P. **A taxonomy of supply chain strategies**. Proceedings of the 28th Annual Meeting of the Decision Sciences Institute, San Diego, CA. 1997.

FURLANETTO, E. L. **Formação das estruturas de coordenação nas cadeias de suprimentos: estudos de caso em cinco empresas gaúchas**. Tese de Doutorado. Porto Alegre: PPGA/EA/UFRGS, 2002.

FYNES, B.; AINAMO, A. Organisational learning and lean supply relationships: the case of Apple Ireland. Supply Chain Management: An International Journal, v.3, n.2, p.209-211, 1998.

- GADDE, L.; SNEHOTA, I. Making the most of supplier relationship. *Industrial Marketing Management*. New York, US, v.29, n.4, p.305-316, 2000.
- GANESAN, S. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**. Chicago, Ill., US, v. 58, p.1-19, 1994.
- GRANOVETTER, M. Economic action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*. Chicago, Ill., US, v.91, n.5, p.481-510, 1985.
- GROVER, V.; MALHOTRA, M. K. Transaction cost framework in operations and supply chain management research: theory and measurement. *Journal of Operations Management*. Amsterdam, NL, v.21, n.4, p.457-473, 2003.
- HAHN, C.; WATTS, C.; KIM, K. The supplier development program: a conceptual model. *Journal of Purchasing and Materials Management*. Oradell, NJ, US, v.26, n.2, p.2-7, 1990.
- HALL, R. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*. Sussex, Inglaterra, GB, v.14, n.8, p.607-618, 1993.
- HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*. Sussex, Inglaterra, GB, v.13, n.2, p.135-144, 1992.
- HAMEL, G. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*. Sussex, Inglaterra, GB, Summer Special Issue, v.12, p.83-103, 1991.
- HAMMER, M. A New Agenda for the Decade: An Interview with Micheal Hammer. *Supply Chain Management Review*. New York, US, 2001.
- HANDFIELD, R. B. US global sourcing: patterns of development. *International Journal of Operations, Production Management*. Bradford, Inglaterra, GB, v.14, n.6, p.40-51, 1994.
- HANDFIELD, R. B.; BECHTEL, C. The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. *Industrial Marketing Management*. New York, US, v.31, n.4, p.367-382, 2002.
- HANSEN, M. H.; MORROW JR, J. L.; BATISTA, J. C. The impact of trust on cooperative membership retention, performance, and satisfaction: an exploratory study. *The International Food and Agribusiness Management Review (Journal of international food & agribusiness marketing*. New York, US) , v.5, n.1, p.41-59, 2002.

HARLAND, C. M.; KNIGHT, L.A. Supply network strategy: role and competence requirements. *International Journal of Operations, Production Management*. Bradford, Inglaterra, GB, v.21, n.4, p.476-489, 2001.

HARLAND, C. M.; LAMMING, R.C.; COUSINS, P. D. Developing the concept of supply strategy. *International Journal of Operations, Production Management*. Bradford, Inglaterra, GB, v.19, n.7, p.650-674, 1999.

HARLING, K.; MISSER, E. Case writing: an art and a science. *International Food and Agribusiness Review. Journal of international food & agribusiness marketing*. New York, US, v.1, n.1, p.119-138, 1998.

HARRINGTON, L. Logistics, agent for change: shaping the integrated supply chain. *Transportation and Distribution Management*, v.36, n.1, p.30-34, 1995.

HEIDE, J. B.; JOHN, G. Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*. Chicago, Ill., US, n.28, p.24-36, 1990.

HEIDE, J. B.; JOHN, G. The role of dependence balancing in safeguarding transaction - specific assets in conventional channels. *Journal of Marketing*. Chicago, Ill., US, v.52, p.20-35, 1988.

HENNART, J. F., REDDY, S. The choice between mergers/acquisitions and joint ventures: the case of Japanese investors in the united states. *Strategic Management Journal*. Sussex, Inglaterra, GB, v.18, n.1, p. 1-12, 1998.

HOBBS, J. E.; YOUNG, L. M. Closer vertical co-ordination in agro-food supply chains. *Supply Chain Management: an international journal*, v.5, n.3, p.131-142, 2000.

HOBBS, J. E. A Transaction Cost Approach to Supply Chain Management. *Supply Chain Management*. Bradford, Inglaterra, GB, v.1, n.2, p.15-27, 1996.

HOGAN, J. E. Expected Relationship Value - A Construct, a Methodology for Measurement, and a Modeling Technique. *Industrial Marketing Management*. New York, US, v.30, n.4, p.339-351, 2001.

HOLMBERG, S. A systems perspective on supply chain measurements. *International Journal of Physical Distribution, Logistics Management*. Bradford, Inglaterra, GB, v.30, n.10, p. 847-868, 2000.

HORVATH, L. Collaboration: the key to value creation in supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, v.6, n.5, p.205-207, 2001.

HOULIHAN, J. B. International supply chain management. *International Journal of Physical Distribution, Materials Management (Journal of purchasing and materials management. Oradell, NJ, US)*, v.17 n.2, p.51-66, 1987.

HOULIHAN, J. B. International supply chains: a new approach. *Management Decision. Quarterly Review of Management Technology*, v.26, n.3, p.13-19, 1988.

HOYT, J.; HUQ, F. From arms-length to collaborative relationships in the supply chain: An evolutionary process. *International Journal of Physical Distribution, Logistics Management. Bradford, Inglaterra, GB*, v.30 n.9, p.750-764, 2000.

INGHAM, H.; THOMPSON, S. Wholly-owned versus collaborative ventures for diversifying financial services. *Strategic Management Journal. Sussex, Inglaterra, GB*, v.15, n.4, p.325-334, 1994.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; VAIDYANATH, D. Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management. Stillwater, Okla., US*, v.28, n.3, p.413-446, 2002.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics. Lausanne, Suica, CH*, v.3, n.4, p.305-360, 1976.

JOHN, G., WEITZ, B. A. Forward integration into distribution: an empirical test of transaction cost analysis. *Journal of Law, Economics, and Organization* v. 4, p.121-139, 1988.

JOHANNSON, L. How can a TQEM approach add value to your supply chain? *Total Quality Environmental Management*, v.3, n.4, 1994.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review* . Mississippi, Miss., US, v.22, n.4, 1997.

JONES, T. C.; RILEY, D. W. Using inventory for competitive advantage through supply chain management. *International Journal of Physical Distribution, Materials Management*, 1985.

- JONES, T. C.; RILEY, D. W. Using inventory for competitive advantage through supply chain management. *International Journal of Physical Distribution, Materials Management*. 1987.
- KASOUF, CHICKERY J.; CELUCH, K. G. Interfirm Relationships in the Supply Chain: The Small Supplier's View. *Industrial Marketing Management*. New York, US, v.26, n.6, p.476-786, 1997.
- KAUFMAN, A.; WOOD, C. H.; THEYEL, G. Collaboration and technology linkages: a strategic supplier typology. *Strategic Management Journal*. Sussex, Inglaterra, GB, v.21, n.6, p.649-663, 2000.
- KEITH, O. R.; WEBBER, M. D. **Supply Chain Management: Logistics Catches Up with Strategy**, Outlook, 1982, cit. Christopher, Martin. *Logistics: The Strategic Issues*, London: Chapman and Hall, 1992.
- KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A. Vertical integration: Appropriable rents and the competitive contracting process. *Journal of law and economics*. Chicago, Ill., US, v.21, p.199-213, 1978.
- KLEIN, S.; FRAZIER, G. L.; ROTH, V. J. A Transactional Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets. *Journal of Marketing Research*. Chicago, Ill., US, v.27, p.196-208, 1990.
- KOHL, V. K. Estratégias de Desenvolvimento dos recursos e capacitações de empresas agroalimentares locais em um mercado com tendência de concentração. 2004. 250f. Tese (Doutorado). UFRGS, Porto Alegre.
- KOR, Y. Y.; MAHONEY, J. T. Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies*. Oxford, Inglaterra, GB, v.41, n.1, p.183-191, 2004.
- KOR, Y. Y.; MAHONEY, J. T. Penrose's Resource-based Approach: The Process and Product of Reserch Creativity. *Jornal of Management Studies*. Oxford, Inglaterra, GB, v.37, n.1, p.109-139, 2000.
- KOTHANDARAMAN, P.; WILSON, D. T. Implementing Relationship Strategy. *Industrial Marketing Management*. New York, US, v.29, n.4, p.339-349, 2000.
- KRAUSE, D. R. Supplier development: current practices and outcomes. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. Oradell, NJ, US, v.33 n.2, p.12-19, 1997.



- KRAUSE, D. R.; ELLRAM, L. M. Critical elements of supplier development. *European Journal of Purchasing and Supply Management*. Oxford, Inglaterra, GB, v.3, n.1, p.21-31, 1997.
- LA LONDE, B. J.; MASTERS, J. M. Emerging logistics strategies: blue print for the next century, *International Journal of Physical Distribution, Logistics Management*. Bradford, Inglaterra, GB, v.24, n.7, p.35-47, 1994.
- LAMBERT, D. M. Developing a customer-focused logistics strategy. *Asia Pacific International Journal of Business Logistics*. Oak Brook, Ill., US, v.5, n.3, p.12-19, 1992.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*. New York, US, v.29, n.1, p.65-83, 2000.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *International Journal of Logistics Management*, v.9, n.2, p.1-19, 1998.
- LAMBERT, D. M.; EMMELHAINZ, M. A.; GARDER, J. T. Developing and Implementing Supply Chain Partnerships. *International Journal of Logistics Management*, v.7, n.2, p.1-17, 1996.
- LAMBERT, D. M.; POHLEN, T. L. Supply Chain Metrics. *The International Journal of Logistics Management*. v.12, n.1, 2001.
- LAZZARINI, S. G. Integrating supply chain and network analyses: The study of netchains. *Chain and network science*, Ede, Weigeneing NE, v.1, n.1, 2001.
- LEE, H. L. *Creating Value Through Supply Chain Integration*. Supply Chain Management Review. New York, US, 2000.
- LEVY, M.; GREWAL, D. Guest editors' overview of the issue supply chain management in a networked economy. *Journal of Retailing*. New York, US, v.76, n.4, p.415-429, 2000.
- LINDENBERG, S. It Takes Both Trust and Lack of Mistrust: The Workings of Cooperation and Relational Signaling in Contractual Relationships. *Journal of Management and Governance*, v.4, n.1/2, p.11-33, 2000.
- LOADER, R. J. Assessing transaction cost in agri-food systems. *Supply Chain Management: an international journal*, v.2, n.1, p.23-35, 1997.

LUMMUS, R. R.; KRUMWLEDE, D. W.; VOKURKA, R. J. The relationship of logistics to supply chain management: developing a common industry definition. *Industrial Management and Data Systems*. Wembley, Inglaterra, GB, v.108, n.8, p.426-431, 2001.

LUMMUS, R. R.; VOKURKA, R. J. Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. *Industrial Management and Data Systems*. Wembley, Inglaterra, GB, v.99, n.1, p.11-17, 1999.

MADHOK, A. P. Opportunism and trust in joint venture relationships: an exploratory study and a model. *Scandinavian Journal of Management*. Stillwater, Okla., US, v.11, n.1, p.57-74, 1995.

MADHOK, A. P. Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*. Sussex, Inglaterra, GB, v.23, n.6, p.535-550, 2002.

MAHNKE, V. The Process of Vertical Dis-Integration: An Evolutionary Perspective on Outsourcing. *Journal of Management Governance*, v.5, n3, p.353-379, 2001.

MAHONEY, J. T. Organizational economics within the conversation of strategic management. In: Shrivastava P, Huff A., Dutton J. (eds). *Advances in Strategic Management*. JAI Press: Greenwich, v.8, CT. p.103–155,1997.

MAHONEY, J. T. The Management of Resources and the Resource of Management. *Journal of Business Reserch*. v.33, n.2, p.91-101, 1995.

MAHONEY, J. T.; PANDIAN, J. R. The resource-based view within the conversation of strategic Management. *Strategic Management Journal*. Sussex, Inglaterra, GB, v.13, n.5, p.363-380, 1992.

MALCVOR, R. Lean supply: the desing and cost reduction dimensions. *European Journal of Purchasing, Supply Management*. Oxford, Inglaterra, GB, v.7, n.4, p.227-242, 2001.

MARCHESNAY, M.. OÙ en est la méso-analyse? In: ADEFI (Coord.). **L 'analyse de filière**. Paris : Economica, 1985.

MARKIDES, C. C.; WILLIAMSON, P. J. Corporate diversification and organization structure: A resource-based view. *Academy of Management Journal*. Champaign, Ill., US, v.39, p.340-367, 1996.

MARSHALL, A. **Principles of Economics**. London: Macmillan, 1890.

- MARTIN, J. H.; GRBAC, B. Using supply chain management to leverage a firm's market orientation. *Industrial Marketing Management*. New York, US, v.32, n.1, p.25-38, 2003.
- MARTIN, R. E.; JUSTIS, R. T. Franchising, liquidity constraints and entry. *Applied Economics*. London, GB, v.25, p.1269-1277, 1993.
- MASKELL, B. The age of agile manufacturing. *Supply Chain Management: An International Journal*, v.6, n.1, p.5-11, 2000.
- MASON, T. Getting your suppliers on the team. *Logistics Focus*, v.4, n.1, p.10-12, 1996.
- MATTAR, F. Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas.1993. v.1 e 2.
- MCGUFFOG, T.; WADSLEY, N. The general principles of value chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, v.4, n.5, p.218-225, 1999.
- MCKIERNAN, P. Strategy past; strategy futures. *Long Range Planning*. London, GB, v.30, n.5, p.790-798, 1997.
- MELESE J. **Approches systémiques des organisations**. Paris : Les Editions d'Organisation, 1990.
- MENTZER, J. T.; DEWITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N. W.; SMITH, CD.; ZACHARIA, Z. G. Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*. Oak Brook, Ill., US, v.22, n.2, p.1-25, 2001.
- MENTZER, J. T.; MIN, S.; ZACHARIA, Z. G. The nature of interfirm partnering in supply chain management. *Journal of Retailing*. New York, US, v.76, n.4, p.549-568, 2000.
- MILLS, J; PLATTS, K; GREGORY, M. A framework for the design of manufacturing strategy processes: A contingency approach. *International Journal of Operations and Production Management*. Bradford, Inglaterra, GB, v.15, n.4, p.17-49, 1995.
- MIN, S.; MENTZER, J. T. The role of marketing in supply chain management. *International Journal of Physical Distribution, Logistics Management*. **Bradford, Inglaterra, GB**, v.30, n.9, p.765-787, 2000.
- MOE, T. Political Institutions: The Neglected Side of the Story. *Journal of Law, Economics, and Organization*. v.6, p.213-53, 1990.
- MOWAT, A.; COLLINS, R. Supply chain competency: learning as a key component. *Supply Chain Management: An International Journal*, v.5, n.1, p.45-54, 2000.

- NELSON, R.; WINTER, S. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge: Belknap. 1982.
- NESHEIM, T. Externalization of the core: antecedents of collaborative relationships with suppliers. *European Journal of Purchasing, Supply Management*. Oxford, Inglaterra, GB, v.7, n.4, p.217-225, 2001.
- NEUMAN, J.; SAMUELS, C. Supply Chain integration: vision or reality? *Supply Chain Management: An International Journal*, v.1, n.2, p.7-10, 1996.
- NEVES, M. F. Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos. 1999. 350pp. Tese (Doutorado). FEA/USP, São Paulo.
- NEW, S. J. A framework for analyzing supply chain improvement. *International Journal of Operations, Production Management*. Bradford, Inglaterra, GB, v.16, n.4, p.19-34, 1996.
- NEW, S. J. The scope of supply chain management research. *Supply Chain Management: An International Journal*, v.2, n.1, p.15-22, 1997.
- NOORDWEIR, T. G., JOHN, G. G., NEVIN, J. R. Performance outcomes of purchasing arrangement in industrial buyer–vendor relationships. *Journal of Marketing* V. 54, P.80–93, 1990.
- NOHRIA, N. Introduction: is a network perspective a useful way to studying organizations? In: Nohria, N.; R.C. **Eccles, Networks and Organizations**. Boston : Harvard University Press, 1992. p.1-22.
- NOOTEBOOM, B. Trust, Opportunism and Governance: A Process and Control Model. *Organization Studies*. Berlin, DE, v.17, n.6, p.985-1010, 1996.
- NORTH, D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: University Press, 1990. 152p.
- NORTH, D. C. Institutions, transaction costs and economic growth. *Economic Inquiry*. Long Beach, Calif., US, v.25, n.3, p.419-428, 1987.
- O'KEEFFE, M. Establishing supply chain partnerships: lessons from Australian agribusiness. *Supply Chain Management: An International Journal*, v.3, n.1, p.5-9, 1998.
- O'TOOLE, T.; DONALDSON, B. Relationship performance dimensions of buyer–supplier exchanges. *European Journal of Purchasing, Supply Management*. Oxford, Inglaterra, GB, v.8, n.4, p.197-207, 2002.

- OLIVER, C. Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*. Sussex, Inglaterra, GB, v.18, n.9, p.697-713, 1997.
- OLIVER, R. K.; WEBBER, M. D. Supply-chain management: logistics catches up with strategy. In: Christopher, M. **Logistics: The Strategic Issues**. London: Chapman, Hall, p.63-75, 1992.
- OSEGOWITSCH, T.; MADHOK, A. Vertical integration is dead, or is it? **Business Horizons**. **Bloomington, Ind., US**, v.46, n.2, p.25-34, 2003.
- PALMER, C. M. Practical problems in building effective supply chain alliances. **Proceedings of the Second International Conference on Chain Management in Agri and Food Business**, Department of Management Studies, Wageningen Agricultural University, p.223-235, May-1996.
- PARKHE, A. Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*. Champaign, Ill., US, n.36, p.794-829, 1993.
- PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: John Wiley, 1959. 320pp.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*. Sussex, Inglaterra, GB, v.14, n.3, p.179-191, 1993.
- PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*. Chichester, Inglaterra, GB, v.24, n.4, p.309-323, 2003.
- PETERSON, H. C.; WYSOCKI, A.; HARSH, S. B. Strategic choice along the vertical coordination continuum. *International Food and Agribusiness Management Review*, v.4, n.2, p.149-166, 2001.
- PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press. 1980.
- POWER, D.J.; SOHAL A.S., RAHMAN, S.U. Critical success factors in agile supply chain management - An empirical study. *International Journal of Physical Distribution, Logistics Management*. Bradford, Inglaterra, GB, v.31, n.4, p.247-265, 2001.
- PRAHALAD C. K.; HAMEL, G. A Competência Essencial da Corporação. In: Montgomery, C.A., Porter, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 501pp.

- PRICE, H. The anthropology of the supply chain: Fiefs, clans, witch-doctors and professors. *European Journal of Purchasing, Supply Management*. Oxford, Inglaterra, GB, v.2, n.3/4, p.87-105, 1996.
- RADEMAKERS, M. F.L. Agents of trust: business association in agri-food supply systems. *International Food and Agribusiness Management Review*, v.3, n.2, p.139-153, 2000.
- RAGATZ, G.; HANDFIELD, R.; SCANNELL, T. Success factors for integrating suppliers into new product development. *Journal of Product Innovation Management*. New York, US, v.14, p.190-202, 1997.
- RECK, R. F.; LONG, B. G. Purchasing: a competitive weapon. *Journal of Purchasing and Materials Management*. Oradell, NJ, US, v.24, n.3, p.1-12, 1988.
- RICARDO, D. **Princípios de Economia Política e Tributação**. São Paulo, Abril Cultural, 1982 (1817).
- RICKETTS, M. **The Economics of Business Enterprise** - New Approaches to the Firm. The Harvester Press Publishing Group, 1987. 306 p.
- RIGATTO, P. Correlações entre as abordagens concorrencial e institucional: caso do setor de frutas e conservas do Rio Grande do Sul. *Revista Eletrônica em Administração*, v.5, n.4, 1999.
- RIGATTO, P. Estudo da Cadeia de Frutas e Conservas da Zona Sul do RGS: Diagnóstico e Identificação de ações para o aumento de sua competitividade. Pelotas : UFPEL, 1998. Relatório de Pesquisa (FAPERGS).
- RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J. B. Transaction Cost Analysis: Past, Present and Future Applications. *Journal of Marketing*. Chicago, Ill., US, v.61, p.30-54, 1997.
- RITCHIE, P. McDonald's: a winner through logistics. *International Journal of Physical Distribution, Logistics Management*. Bradford, Inglaterra, GB, v.20, n.3, p.21-24, 1990.
- RITTER, T. A Framework for Analyzing Interconnectedness of Relationships. *Industrial Marketing Management*. New York, US, v.29, n.4, p.317-326, 2000.
- ROCHA, E.(Coord.); et al. Mercosul: base de dados da integração agrícola e agroindustrial. Brasília: IPEA, 134 pp. 1994. (Estudos de Política Agrícola. Documentos de Trabalho nº 22)
- RUNGTUSANATHAM, M.; SALVADOR, F.; FORZA, C.; CHOI, T. Y. Supply-chain linkages and operational performance: A resource-based-view perspective. *International*

- Journal of Operations, Production Management. Bradford, Inglaterra, GB, v.23, n.9, p.1084-1099, 2003.
- SANCHEZ, R. Integrating transaction costs theory and real options theory. Managerial and Decision Economics. Chichester, Inglaterra, GB, v.24, n.4, p.267-282, 2003.
- SAVAGE, C. Fifth Generation Management. Digital Press, Burlington, MA. 1990.
- SCOTT, W. R. The organization of environments: network, cultural and historical elements. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications, 1983.
- SCOTT, C.; WESTBROOK, R. New strategic tools for supply chain management. International Journal of Physical Distribution, Logistics Management. Bradford, Inglaterra, GB, v.21, n.1, p.23-33, 1991.
- SCRAMIM, F. C. L.; BATALHA, M. O. Supply Chain Management em cadeias agroindustriais: discussões a cerca das aplicações no setor lácteo brasileiro. In : **Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares** ,2,- PENZA/FEA/USP, Ribeirão Preto, SP. **Anais...**São Paulo : FEA/PENZA/USP, 1999. p.33-44.
- SELEN, W.; SOLIMAN, F. Operations in today's demand chain management framework. Journal of Operations Management. Amsterdam, NL, v.20, n.6, p.667-673, 2002.
- SHANE, S. A. Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors. Academy of Management Journal. Champaign, Ill., US, v.39, p.216-234, 1996.
- SIMON, H. Comportamento Administrativo. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas. 1965.
- SINDOCOPEL. Projeto de recuperação da cadeia produtiva agroindustrial de doces e conservas. Pelotas, agosto/1995. 17 p. versão preliminar - mimeo.
- SMITH, J. K.; SCHNUCKER, C. An empirical examination of organizational structure: The economics of the factoring decision. Journal of Corporate Finance, v.1, n.1, p. 119-138, 1994.
- SNOWDON, M. Moving towards a single market, International Journal of Technology Management. Geneva, Suica, CH, v.3, n.6, p.643-655, 1988.
- SPEKMAN, R. E.; SPEAR, J.; KAMAUFF, J. An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships. Supply Chain Management: An International Journal, v.3, n.2, p.53-67, 1998.

- SPEKMAN, R. E.; SPEAR, J.; KAMAUFF, J. Supply chain competency: learning as a key component. *Supply Chain Management: An International Journal*, v.7, n.1, p.41-55, 2002.
- SPORLEDER, T. L. Managerial economics of vertically coordinated agricultural firms. *American Journal of Agricultural Economics* . Saint Paul, Minn., US, v.74, n.5, p.1226-1231, 1992.
- STERNS, J. A. Using Case Studies as an Approach for Conducting Agribusiness Research. *International Food and Agribusiness Review*, v.1, n.3, p.311-327, 1998.
- STERNS, J. A.; PETERSON, H. C. The globalization of smaller agri-food firms: a decision-making framework tested through case research. *International Food and Agribusiness Review*, v.4, n.2, p.133-148, 2001.
- STEVENS, G. C. Integrating the supply chain. *International Journal of Physical Distribution, Materials Management*, v.19, n.8, p.3-8, 1989.
- STEVENS, G. C. Successful supply-chain management. *Management Decision*. York, Inglaterra, GB, v.28, n.8, p.25-30, 1990.
- STOPFORD, J. M.; BADEN-FULLER, C. W. F. Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*. Sussex, Inglaterra, GB, v.15, n.7, p.521-536, 1994.
- STUMP, R. L., HEIDE, J. B. Controlling supplier opportunism in industrial relationships. *Journal of Marketing Research*, v.33, n.4, p.431-441, 1996.
- SVENSSON, G. A conceptual framework for the analysis of vulnerability in supply chains. *International Journal of Physical Distribution, Logistics Management*. Bradford, Inglaterra, GB, v.30, n.9, p.731-750, 2000.
- SVENSSON, G. Perceived trust towards suppliers and customers in supply chains of the Swedish automotive industry. *International Journal of Physical Distribution, Logistics Management*. Bradford, Inglaterra, GB, v.31, n.9, p.647-662, 2001.
- SVENSSON, G. The theoretical foundation of supply chain management: a functionalist theory of marketing. *International Journal of Physical Distribution, Logistics Management*. Bradford, Inglaterra, GB, v.32, n.9, p.734-754. 2002.
- TAN, K. C.; HANDFIELD, R. B.; KRAUSE, D. R. Enhancing firm's performance through quality and supply base management: an empirical study. *International Journal of Production Research*. London, GB, v.36, n.10, p.2813-2837, 1998.



- TAN, K. C. A framework of supply chain management literature. *European Journal of Purchasing, Supply Management*. Oxford, Inglaterra, GB, v.7, n.1, p.39-48, 2001.
- TAN, K. C.; LYMAN, S. B.; WISNER, J. D. Supply chain management: a strategic perspective. *International Journal of Operations and Production Management*. Bradford, Inglaterra, GB, v.22, n.6, p.614-631, 2002.
- TAN, K. C.; KANNAN, V. R.; HANDFIELD, R. B.; GHOSH, S. Supply chain management: an empirical study of its impact on firm performance. *International Journal of Operations and Production Management*. Bradford, Inglaterra, GB, v.19, n.10, p.1034-1052, 1999.
- TEECE, D. J. Competition, cooperation and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behavior and Organization**. **Amsterdam, NL**, v.18, p.1-25, 1992.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. Sussex, Inglaterra, GB, v.18, n.7, p.509-533, 1997.
- TOMER, J. F. **Organizational capital**: the path to higher productivity and well-being. New York: Praeger. 1987.
- TOWILL, D. R.; NAIM, M. M.; WIKNER, J. Industrial dynamics simulation models in the design of supply chains. *International Journal of Physical Distribution, Logistics Management*. Bradford, Inglaterra, GB, v.22, n.5, p.3-13, 1992.
- TRIPODI, T., FELLIN, P.; MEYER, H. **Análise da Pesquisa Social**. Petrópolis, RJ : Alves, 1975.
- TULLY, S. Purchasing's new muscle. *Fortune*, v.20, p.76, 1995.
- TURNER, J. R. Integrated supply chain management: what's wrong with this picture? *Industrial Engineering*. Norcross, Ga., US, v.25, n.12, p.52-55, 1993.
- VAN HOEK, R. I.; CHATHAM, R.; WILDING, R. Managers in supply chain management, the critical dimension. *Supply Chain Management: An International Journal*, v.7, n.3, p.119-125, 2002.
- VASCONCELLOS, J. A.; HAMBRICK, D. C. Key success factors: Test of a general framework in the mature industrial-product sector. *Strategic Management Journal*. Sussex, Inglaterra, GB, v.10, n.4, p.367-382, 1989.

- WALKER, G.; WEBER, D. A transaction cost approach to make-or-buy decisions. *Administrative Science Quarterly*. Ithaca, NY, US, v.29, p.373-391, 1984.
- WANG, C. X. A general framework of supply chain contract models. *Supply Chain Management: An International Journal*, v.7, n.5, p.302-310, 2002.
- WATTS, C. A.; HAHN, C. K. Supplier development programs: an empirical analysis. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. Oradell, NJ, US, v.29, n.2, p.11-17, 1993.
- WATTS, C. A., KIM, K. Y. AND HAHN, C. K. Linking purchasing to corporate competitive strategy. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. Oradell, NJ, US, v.92, p.2-8, 1992.
- WERIN, L. **Ronald Coase and the New Microeconomics** – Material em Homenagem a Ronald Coase – Universidade de Paris/Sorbonne, 1998. p.12-19.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. Sussex, Inglaterra, GB, v.5, n.2, p.171-180, 1984.
- WERNERFELT, B. From critical resource to corporate strategy. *Journal of General Management*. London, GB, v.14, p.4-12, 1989.
- WILLIAMSON, O E. Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*. Sussex, Inglaterra, GB, v.20, n.12, p.1087-1108, 1999.
- WILLIAMSON, O. E. **Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications**. New York: Free Press. 1975.
- WILLIAMSON, O. E. **The Economics Institutions of Capitalism**. New York: Free Press, 1985. 445p.
- WILSON, P. N.; KENNEDY, A. M. Trustworthiness as an economic asset. *International Food and Agribusiness Management Review*, v.2, n.2, p.179-193, 1999.
- WISNER, J. D.; TAN, K. C. Supply chain management and its impact on purchasing. *The Journal of Supply Chain Management*. Tempe, Ariz., US, v.36, n.4, p.33-42, 2000.
- WOOD, T. JR; ZUFFO, P. K. Supply Chain Management. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, SP, BR, v.38, n.3, p.55-63, 1998.
- YIN, R. K., **Case Study Research: Design and Methods**. 2. Ed. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1994.

YOUNG-YBARRA, C.; WIERSEMA, M. Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory. *Organization Science*. Providence, RI, US, n.10, p.439-459, 1999.

ZUURBIER, P. Market Structure and Vertical Coordination. In : **International Conference on Chain Management in Agri and Food Business**, 2, Department of Management Studies, Wageningen Agricultural University. **Proceedings...** Wageningen, 1996. p.307-322.

ZUURBIER, P. **Supply Chain Management in the Fruit and Vegetable Industry**. Netherlands : Department of Economics and Management, Wageningen Agricultural University, Netherlands, 1998. 57p.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. Agri-System Management: Recent Developments and Applicability of the Concept. Paper presented at the First Brazilian Workshop on Agri-Chain Management, FEA/USP, Ribeirão Preto, SP, p.18-38, 1997.

ZYLBERSZTAJN, D. Governance structures and agribusiness coordination: a transaction cost economics based approach. In : Goldberg R. A. (ed.). *Research in Domestic and International Agribusiness Management*. Boston : JAI Press, 1996. v.12, p.245-310.

ZYLBERSZTAJN, D.; LAZZARINI, S.G.; CHADDAD, F.R. Percepções da Participação na Conferência Inaugural da Sociedade Internacional da Nova Economia das Instituições – *Revista de Administração*, São Paulo, v.33, n.2, p.86-89, 1998.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Organizadores). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. 428p.