

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

**FORMAÇÃO DAS ESTRUTURAS DE COORDENAÇÃO
NAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS: ESTUDOS DE CASO
EM CINCO EMPRESAS GAÚCHAS**

EGÍDIO LUIZ FURLANETTO

**Porto Alegre
Janeiro de 2002**

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

**FORMAÇÃO DAS ESTRUTURAS DE COORDENAÇÃO NAS
CADEIAS DE SUPRIMENTOS: ESTUDOS DE CASO EM
CINCO EMPRESAS GAÚCHAS**

EGÍDIO LUIZ FURLANETTO

**Orientador: Dr. Paulo A. Zawislak
Co-orientadora: Dra. Edi M. Fracasso**

Tese apresentada junto 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

Porto Alegre
Janeiro de 2002

Este trabalho é dedicado

*à Graça, minha companheira, pelo seu amor, carinho e
apoio incondicional,
e aos meus filhos Paola e Pedro.*

AGRADECIMENTOS

O Doutorado é um processo longo que não se resume apenas à apresentação e defesa da Tese e nem tão pouco ao período estrito de realização do curso. Trata-se de um amadurecimento contínuo de vida que inicia bem antes de tomar a decisão em participar deste processo. Durante este caminho, você conhece pessoas, aproxima-se de umas e se afasta de outras, faz amigos, intensifica relações, passa a se conhecer melhor e, principalmente, por inteiro, com suas potencialidades e limitações. Passa a ver o mundo com outros olhos, com outras lentes. É certo que muitas foram as pessoas que contribuíram para que este momento fosse possível, entretanto não poderei mencionar todas, como eu gostaria e elas merecem. Dessa forma, fica aqui expresso o meu muito obrigado a todos pela amizade, colaboração, companheirismo e lealdade com que fui tratado e estou certo de poder compartilhar com todos a alegria e satisfação do momento. Gostaria, no entanto, de agradecer em especial:

À minha querida esposa e companheira Maria das Graças, pelo apoio e amor dedicados em todos os momentos deste processo, principalmente na hora de decidir sobre a realização do curso, pois para ela implicava uma série de renúncias. Quero agradecer, ainda, pela paciência com que suportou momentos de solidão, sacrificando muitas horas de lazer, tendo, inclusive, que assumir perante os filhos, a função de mãe e pai, ao mesmo tempo.

Aos meus filhos, Paola e Pedro, orgulho e motivação nos momentos de dificuldade, que souberam entender, aceitando os poucos, mas valiosos momentos dedicados a eles.

Ao professor Paulo Zawislak, meu orientador, pelo seu precioso apoio, pelas intervenções objetivas durante as inúmeras reuniões de orientação que tivemos ao longo do curso e pelo seu exemplo de pessoa correta e profissional dinâmico.

À Professora Edi Fracasso, co-orientadora, pela importante contribuição no processo de orientação e, principalmente, pela figura que a mesma representa junto aos profissionais do NITEC, sendo sempre ouvida e respeitada.

À minha família, meu irmão Élvio e minha irmã Maria Luiza e, principalmente, minha mãe, fiel amiga e incentivadora espiritual de todos os momentos de minha vida.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, pela sua indiscutível qualidade de ensino e pesquisa.

Aos professores Domingos Padula e Achyles Barcelos, pelas valiosas contribuições durante a banca de defesa do projeto e pela participação na banca de defesa de tese.

Ao professor Jaime Fensterseifer, pelas observações feitas, quando da análise do ensaio e durante a apresentação do projeto de tese.

À professora Liana Carleial, pelas suas contribuições ao meu trabalho e por ter prontamente aceito participar da banca de tese.

A todos os professores do PPGA com quem tive a felicidade de relacionar-me, pela contribuição em minha formação.

Às minhas colegas de Doutorado, Maria Ceci, Maria Ivete e Ângela, pelos momentos que convivemos, embora poucos, principalmente durante o exame de qualificação.

A todos os membros do NITEC, professores, alunos e bolsistas, pelas muitas horas em que convivemos, em especial durante as reuniões semanais do Fórum/NITEC.

À CAPES que custeou minha bolsa de estudos, importante fator que possibilitou dedicar-me exclusivamente à Tese.

A todos os colegas, professores e funcionários do Departamento de Engenharia Química da Universidade Federal da Paraíba, entidade a qual estou vinculado e tenho orgulho de trabalhar, pelo apoio no momento da decisão acerca da liberação para participar do curso de doutorado.

Às empresas Cotrijal, Avipal, Bibi Ltda, Companhia Zaffari de Supermercados e General Motors do Brasil – Gravataí, que abriram suas portas e permitiram que suas cadeias de suprimentos fossem analisadas, viabilizando os estudos de caso, sem os quais seria impossível chegar às conclusões aqui apresentadas.

Ao sr. Mauro Magni, produtor rural e associado à Cotrijal que gentilmente me recebeu em sua residência, colaborando com o estudo ao passar a visão das transações sob a ótica do associado.

Às empresas Artecola e Curtume Curtipelli, fornecedores da Bibi Ltda, que contribuíram para esclarecer a dinâmica das relações entre os fornecedores e a indústria de calçados.

Às empresas VDO e TI BUNDY, ambas sistemistas da GM e participantes do complexo de Gravataí, que colaboraram nesta pesquisa.

Ao Sr. José B. dos Anjos, médico veterinário e consultor da Companhia Zaffari de Supermercados, pelas importantes informações acerca da cadeia de suprimentos de carnes da rede.

Ao Sr. Paulo Brauner, gerente de vendas do Frigorífico Extremo-Sul de Pelotas e fornecedor da Companhia Zaffari de Supermercados.

Ao Sr. Carlos Senter, produtor rural integrado à Avipal e criador de aves na cidade de Nova Bréscia, que me recebeu em sua propriedade, prestando valiosas informações a respeito da integração.

A Deus que criou o universo e toda a diversidade que nele existe, tornando-o intrigante, emocionante e, acima de tudo, interessante para viver.

RESUMO

As profundas transformações ocorridas no mundo, em especial a partir das últimas três décadas do século XX, têm tornado o processo de inovação mais incerto e custoso, levando as empresas a repensarem suas formas de organização, a serem mais criativas e flexíveis. A tese apresentada é a de que as empresas passaram a adotar estratégias mais colaborativas, evoluindo de uma forma organizacional individual para uma mais cooperativa, qualificando suas relações com clientes e, principalmente, com seus fornecedores. Entretanto, essa nova forma de relacionamento entre as empresas, fundamentada na interdependência dos agentes que compõem uma cadeia de suprimentos, implica a formação de uma estrutura de coordenação como alternativa ao mercado e à hierarquia, a estrutura de coordenação da cadeia de suprimentos. O objetivo principal desta tese é compreender o processo de formação destas estruturas de coordenação e definir suas principais características. Cinco estudos de caso foram realizados junto a diferentes cadeias de suprimentos de empresas gaúchas, sendo selecionadas empresas que adotam ações colaborativas, pressuposto assumido como fundamental para a existência destas estruturas de coordenação. As evidências da pesquisa permitem concluir que as cadeias, embora atuando com produtos diferentes, apresentam lógicas de funcionamento e características muito semelhantes, pois todas elas acabam construindo um patamar mínimo de condições que as tornam semelhantes, as denominadas características básicas da coordenação da cadeia de suprimentos, as quais são a própria essência desta estrutura de coordenação.

ABSTRACT

The rapidly changing environment, especially in the end of the twentieth-century, are making firms seek for more creative and flexible ways for competition. Consequently, the process of innovation is becoming more uncertain and expensive. In this context, competitiveness is more and more concerned with the search for collective efficiency far beyond single organizational frontiers rather than individual efficiency. This thesis defends that, in order to enhance their competitiveness, firms are supplanting conventional “arms’ length” arrangements with their suppliers with new strategic alliances involving closer and stronger ties. Nevertheless this new kind of relationship needs another form of coordination, far beyond simple market or hierarchy dilemma: the Supply Chain Coordinating Mechanism. This is an alternative mechanism based on the recognized interdependence between different agents along supply chains and that should allow firms to recreate conditions to innovate. The main objective of this thesis is to understand the formation of this mechanism and identify its characteristics. In order to understand how it is formed and to identify its characteristics, five case studies were accomplished in different supply chains of the Southern Brazilian State of Rio Grande do Sul. The results showed that, although firms are different and make different products, they have almost the same characteristics because all of them have constructed a minimal background that permits coordinate their systems of production – the Basic Characteristics of Supply Chains Coordinating Mechanism, which are the essence of the model.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----|
| RESUMO..... | VI |
| ABSTRACT..... | VII |
| LISTA DE FIGURAS..... | XI |
| LISTA DE QUADROS..... | XII |
| 1 INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 2 FORMAS ORGANIZACIONAIS | 8 |
| 2.1 Formas Organizacionais e os Custos de Transação..... | 11 |
| 2.1.1 A Empresa como <i>Nexus</i> de Contratos..... | 11 |
| 2.1.2 Consolidação da Economia dos Custos de Transação..... | 14 |
| 2.2 Formas Organizacionais e a Dependência de Recursos..... | 20 |
| 2.3 Governança Cooperativa: Redes, Distritos, Sistemas Locais e Cadeias | 23 |
| 2.3.1 Redes de Pequenas e Médias Empresas | 26 |
| 2.3.2 Aglomerados ou Distritos Industriais | 29 |
| 2.3.3 Sistemas Locais de Produção..... | 31 |
| 2.3.4 Cadeia de Suprimentos | 35 |
| 3 AMBIENTE E INOVAÇÃO | 42 |
| 3.1 Pressupostos | 42 |
| 3.2 A Interação entre Instituições e Organizações | 47 |
| 4 A COORDENAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS | 61 |
| 4.1 Definição da Coordenação da Cadeia de Suprimentos | 63 |
| 4.2 Forma de Governança das Cadeias de Suprimentos | 65 |
| 4.2.1 Contratos | 65 |
| 4.2.2 Governança nas Cadeias de Suprimentos – Central de Contratos | 70 |
| 4.3 A Coordenação da Cadeia de Suprimentos e o Poder | 72 |
| 4.4 A Coordenação da Cadeia e o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos | 77 |
| 4.5 Formação da Estrutura de Coordenação da Cadeia de Suprimentos.. .. | 82 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 4.6 | Características da Coordenação da Cadeia de Suprimentos | 89 |
| 4.7 | Formas de Coordenação | 100 |
| 4.7.1 | Integrações via contratos e com exclusividade de fornecimento | 105 |
| 4.7.2 | Redes de empresas lideradas por uma grande empresa líder | 106 |
| 4.7.3 | Rede flexível de pequenas e médias empresas | 106 |
| 4.7.4 | Rede de empresas fornecedoras lideradas por uma empresa varejista | 107 |
| 4.7.5 | Sistemas Cooperativos | 107 |
| 4.7.6 | Associações, Sindicatos e Federações | 108 |
| 5 | METODOLOGIA | 109 |
| 5.1 | Definição do Método – Estudo de Caso | 109 |
| 5.2 | Definição e Escolha das Cadeias de Suprimentos | 110 |
| 5.3 | Definição dos Fatores Condicionantes da Estrutura de Coordenação | 113 |
| 5.4 | Coleta dos Dados | 115 |
| 5.5 | Análise e Conclusões | 116 |
| 6 | ESTUDOS DE CASO..... | 118 |
| 6.1 | AVIPAL S/A Avicultura e Agropecuária..... | 118 |
| 6.1.1 | Informações Gerais | 118 |
| 6.1.2 | Cadeia de Suprimentos | 120 |
| 6.1.3 | Características | 123 |
| 6.1.4 | Síntese das Características da Cadeia e Análise da sua Coordenação..... | 135 |
| 6.2 | Companhia Zaffari de Supermercados | 140 |
| 6.2.1 | Informações Gerais | 140 |
| 6.2.2 | Cadeia de Suprimentos | 141 |
| 6.2.3 | Características | 145 |
| 6.2.4 | Síntese das Características da Cadeia e Análise da sua Coordenação..... | 150 |
| 6.3 | Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda – COTRIJAL | 162 |
| 6.3.1 | Informações Gerais | 162 |
| 6.3.2 | Cadeia de Suprimentos | 163 |
| 6.3.3 | Características | 166 |
| 6.3.4 | Síntese das Características da Cadeia e Análise da sua Coordenação..... | 182 |
| 6.4 | Calçados Bibi Ltda..... | 186 |
| 6.4.1 | Informações Gerais | 186 |
| 6.4.2 | Cadeia de Suprimentos | 190 |
| 6.4.3 | Características | 191 |
| 6.4.4 | Síntese das Características da Cadeia e Análise da sua Coordenação..... | 202 |
| 6.5 | General Motors do Brasil..... | 206 |
| 6.5.1 | Informações Gerais | 206 |

| | |
|---|-----|
| 6.5.2 Cadeia de Suprimentos | 210 |
| 6.5.3 Características | 211 |
| 6.5.4 Síntese das Características da Cadeia e Análise da sua Coordenação..... | 218 |
| 7 ESTRUTURAS DE COORDENAÇÃO: FORMAÇÃO E CARACTERÍSTICAS | 222 |
| 7.1 Formação e Estruturação das Cadeias de Suprimentos | 222 |
| 7.1.1 Formação das Cadeias de Suprimentos Analisadas | 224 |
| 7.1.2 Forma Organizacional Resultante em Função do Mercado dos Produtos | 230 |
| 7.1.3 Forma Organizacional Resultante em função da Posição do Coordenador | 232 |
| 7.1.4 Análise das Formas Organizacionais Resultantes à Luz do Referencial Teórico.... | 235 |
| 7.2 Características das Cadeias de Suprimentos Estudadas | 241 |
| 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 264 |
| 9 REFERÊNCIAS..... | 276 |
| ANEXOS | 285 |

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|-----------|--|-----|
| Figura 1 | Representação Esquemática da Estrutura de uma Cadeia Produtiva..... | 36 |
| Figura 2 | Representação Esquemática de uma Cadeia de Suprimentos..... | 38 |
| Figura 3 | Relação entre a Organização e o Ambiente..... | 52 |
| Figura 4 | Interação entre Organizações e Instituições..... | 52 |
| Figura 5 | Relação de influência entre Ambiente e Organização..... | 59 |
| Figura 6 | Estruturas de Coordenação em Função dos Graus de Incentivo, Controle e Cooperação entre os Agentes..... | 70 |
| Figura 7 | Esquema de Indução das Formas de Governança..... | 83 |
| Figura 8 | Esquema de Indução das Formas de Governança das Cadeias de Suprimentos..... | 85 |
| Figura 9 | Esquema de Formação da Estrutura de Governança da Cadeia de Suprimentos..... | 86 |
| Figura 10 | Tipos Básicos de Desenhos de Pesquisa para Estudos de Caso..... | 109 |
| Figura 11 | Esquema da Pesquisa..... | 117 |
| Figura 12 | Cadeia de Valor da Avipal Destacando a Cadeia de Suprimentos de Frango..... | 121 |
| Figura 13 | Cadeia de Suprimentos de Carne da Rede de Supermercados Zaffari..... | 142 |
| Figura 14 | Representação Simplificada da Cadeia de Valor da COTRIJAL com Destaque para as Transações Produtores-Cooperativa..... | 164 |
| Figura 15 | Cadeia de Suprimentos da Indústria de Calçados Bibi Ltda..... | 190 |
| Figura 16 | Cadeia de Suprimentos da General Motors do Brasil – Gravataí..... | 210 |
| Figura 17 | Posicionamento das Diferentes Estruturas em função dos Graus de Incentivo, Controle e Cooperação..... | 262 |
| Figura 18 | Esquema Consolidado de Formação da Estrutura de Coordenação da Cadeia de Suprimentos..... | 265 |

LISTA DE QUADROS

| | | |
|-----------|---|-----|
| Quadro 1 | Atributos do Processo de Contratação..... | 18 |
| Quadro 2 | Formas Eficientes de Governança..... | 68 |
| Quadro 3 | Características “Ideais” da Estrutura de Coordenação da Cadeia de Suprimentos..... | 100 |
| Quadro 4 | Fatores Condicionantes da Coordenação da Cadeia de Suprimentos..... | 114 |
| Quadro 5 | Características da Coordenação da Cadeia de Suprimentos de Frangos da AVIPAL..... | 136 |
| Quadro 6 | Comparação entre as Características da Coordenação da Cadeia de Suprimentos “Ideais” e da AVIPAL..... | 137 |
| Quadro 7 | Características da Coordenação da Cadeia de Suprimentos de Carnes da Rede de Supermercados Zaffari..... | 159 |
| Quadro 8 | Comparação entre as Características da Coordenação da Cadeia de Suprimentos “Ideais” e da Companhia Zaffari de Supermercados..... | 160 |
| Quadro 9 | Características da Coordenação da Cadeia Produtiva de Grãos da Cotrijal..... | 183 |
| Quadro 10 | Comparação entre as Características da Coordenação da Cadeia de Suprimentos “Ideais” e da COTRIJAL..... | 184 |
| Quadro 11 | Características da Estrutura de Coordenação da Cadeia de Suprimentos da Bibi..... | 203 |
| Quadro 12 | Comparação entre as Características da Coordenação da Cadeia de Suprimentos “Ideais” e da Calçados Bibi Ltda..... | 204 |
| Quadro 13 | Características da Coordenação da Cadeia de Suprimentos da GM..... | 219 |
| Quadro 14 | Comparação entre as Características da Coordenação da Cadeia de Suprimentos “Ideais” e da GM..... | 220 |
| Quadro 15 | Principal Razão para a formação da Cadeia de Suprimentos..... | 228 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| Quadro 16 | Principais Formas de Organização da Produção das Empresas Analisadas em função das Características do mercado | 231 |
| Quadro 17 | Relação entre a Forma Organizacional e a Posição ocupada na Cadeia pelo Principal Agente Coordenador da Cadeia..... | 234 |
| Quadro 18 | Principais Características das Estruturas de Coordenação das Cadeias de Suprimentos Estudadas..... | 258 |
| Quadro 19 | Classificação das Características da Coordenação da Cadeia de Suprimentos..... | 260 |
| Quadro 20 | Características Predominantes de cada Forma de Coordenação da Cadeia de Suprimentos..... | 271 |
| Quadro 21 | Características Gerais da Estrutura de Coordenação da Cadeia de Suprimentos..... | 272 |

1 INTRODUÇÃO

O período compreendido entre o final do século XX e o início do século XXI tem-se caracterizado por ser um momento de profundas transformações na sociedade e, em especial, na organização das empresas. A conjugação de dois importantes fenômenos pode ser considerada como elemento catalisador deste processo de mudanças, a saber, a diminuição das barreiras (regionais, nacionais e mundiais) e a emergência do paradigma das tecnologias da informação e comunicação (TICs).

Ao mesmo tempo em que abrir, estabilizar, desregular e privatizar passavam a ser as palavras de ordem, na maior parte das políticas macroeconômicas, acelerava-se a difusão das novas tecnologias de informação e comunicação, mudando completamente a forma de relação entre os atores, quer seja individual ou coletivamente.

Com o advento do novo paradigma, importantes mudanças tecnológicas têm gerado significativos *spill-overs* na atividade inovativa das empresas. Os sistemas de inovação tornaram-se mais complexos, acentuaram-se os custos em P&D, produtos e processos têm seus ciclos de vida reduzidos, criando-se uma descontinuidade tecnológica, com o surgimento de novas trajetórias e sucessivas quebras de paradigmas.

Inseridas nesse ambiente de constantes mudanças, risco e incerteza crescentes, as empresas são levadas a alterar suas estratégias competitivas e repensar suas formas de organização, tanto no nível interno (concepção e execução da produção), como no externo (relações com outras empresas).

Em relação à sua reorganização interna, as empresas têm procurado desenvolver produtos mais próximos dos anseios do mercado, incorporando tecnologias atuais (novos equipamentos) e novos modos de produção (pensamento enxuto), o que promove a qualificação de seus recursos humanos e realiza mudanças em suas estruturas.

Em referência ao segundo nível, essa reestruturação vem ocorrendo por meio de uma radical mudança nas relações entre as empresas, já que, em consequência da alta complexidade do processo de inovação, encontrar soluções inovadoras de modo individual, seja para os produtos, seja para os processos em geral, não têm aparecido como a melhor decisão para boa parte delas. Assim sendo, para evitar as dificuldades em gerar inovações, seja pela própria complexidade científica das tecnologias, seja pela falta de recursos ou ainda, pelo simples esgotamento de alternativas competitivas, as empresas voltam-se para a sua organização e decidem estabelecer relações colaborativas com os mais diferentes agentes, ao longo de suas cadeias de suprimentos.

Através do que pode ser caracterizado como movimento de “qualificação das relações” com seus fornecedores e clientes, novas oportunidades parecem emergir. Cria-se, assim, um novo tempo no qual inúmeras são as ações de parceria, acordos, *joint-ventures* e alianças entre as empresas, resultando em novas configurações empresariais. Entre os inúmeros e possíveis “arranjos”, destacam-se os distritos industriais e as redes de empresas, onde a cadeia de suprimentos constitui-se o fio condutor das relações.

Muitos exemplos estão demonstrando que a competição não está mais ocorrendo prioritariamente entre organizações, mas, sim, entre cadeias de suprimentos (vide o caso da cadeia automotiva). Empresas estão procurando se unir a outras que atuam ao longo da cadeia ou até mesmo com empresas que atuam no mesmo segmento, no sentido de se tornarem mais competitivas.

Dentro desse contexto, sustenta-se a tese de que, via estabelecimento de ações colaborativas com seus fornecedores e clientes, uma importante estratégia das empresas tem sido a de organizar e coordenar suas cadeias de suprimentos de uma maneira tal que se pareçam com uma grande empresa. Desenvolvem uma estrutura de relacionamento complementar que tem por base a interdependência e a cooperação entre os agentes que compõem uma determinada cadeia de suprimentos, implicando, necessariamente, no desenvolvimento de uma nova forma de coordenação destes agentes – a coordenação da cadeia de suprimentos.

Essa nova forma de organizar e coordenar os agentes de uma cadeia de suprimentos passa a ser vista como uma inovação organizacional, ou seja, uma forma inovadora de se organizarem e se relacionarem. Não são os acordos e parcerias firmados entre os agentes e

nem mesmo a própria coordenação da cadeia de suprimentos que devem ser vistos como uma inovação em si. Essa inovação ocorre a partir do momento em que a cadeia de suprimentos passa a ser considerada e coordenada como uma grande empresa e, para poder competir, deve agir como tal, tendo, na inovação, a sua grande vantagem competitiva.

Trata-se de uma coordenação a partir da relação estabelecida entre as partes que compõem uma cadeia de suprimentos, podendo ser associada a uma espécie de “Central de Gerenciamento de Contratos”. Ela tem o papel de garantir que de fato haja a inovação na cadeia, ainda que a opção estratégica seja por “mandar produzir” (terceirizar, subcontratar). Se a opção estratégica for esta, é porque existe a figura do contrato, então a Central de Gerenciamento de Contratos pode ser vista como uma “estrutura de governança” para os acordos e contratos estabelecidos entre as partes de uma cadeia de suprimentos.

Portanto, cabe à coordenação, além de gerenciar os agentes da cadeia, promover a interação entre as organizações (empresas que constituem a cadeia) e o ambiente, objetivando influenciar no aperfeiçoamento das instituições (leis, códigos de conduta, normas, etc.), importante elemento na definição da competitividade das empresas e nações, e na evolução das técnicas.

Em suma, a estrutura responsável pela coordenação da cadeia de suprimentos, aqui associada a uma Central de Contratos, por depender do ambiente institucional, das características das transações e, ainda, de quem irá coordenar a cadeia, poderá assumir diferentes formas, fazendo-se necessário melhores entendimentos a respeito do seu surgimento, de como são definidas e coordenadas.

A pergunta que se apresenta é: como formar e estruturar uma cadeia de suprimentos baseada em uma relação mais colaborativa de seus agentes? Ou ainda, como são formadas as estruturas de coordenação da cadeia de suprimentos e qual sua lógica de funcionamento, a fim de garantir as tais relações mais colaborativas?

Para responder a essas questões é necessário encontrar as razões que estão motivando as empresas a estruturar e coordenar suas cadeias de suprimento e, posteriormente, compreender a dinâmica deste processo, identificando os atores e suas

ações. Trata-se de um mapeamento do processo de formação e definição das estruturas de coordenação das cadeias de suprimentos, de como são criadas e como funcionam.

Na busca deste entendimento, o pressuposto considerado é o de que as explicações passam por uma clara definição de como e por quem a cadeia de suprimentos é coordenada. Sendo assim, a unidade de análise é a cadeia de suprimentos, considerada como sendo uma rede de sistemas de manufatura e distribuição que transforma a matéria-prima em produtos intermediários ou acabados e os distribui aos consumidores.

Dessa forma, como objetivo geral, este estudo se propõe a compreender o processo de formação das estruturas de coordenação das cadeias de suprimentos. Isto é, identificar os passos traçados pelas empresas que se envolvem na estruturação de mecanismos para coordenar seus sistemas produtivos em alternativa às estruturas de mercado e hierarquia, conhecer toda a lógica de funcionamento (dinâmica) destas estruturas e definir suas características.

Mas para atingir este objetivo geral será necessário percorrer a seguinte seqüência de objetivos específicos: identificar junto às empresas de diferentes setores as principais razões para a estruturação de suas cadeias de suprimentos; definir as principais características dos mecanismos de coordenação das cadeias de suprimentos destas empresas; determinar os fatores condicionantes destes mecanismos de coordenação; e identificar os diferentes tipos de mecanismos de coordenação presentes nas cadeias analisadas.

De modo específico, este trabalho terá sua pesquisa realizada junto a cinco cadeias de suprimento gaúchas cujo sucesso competitivo é amplamente reconhecido pela forma de organização das empresas ao longo de suas cadeias de suprimentos.

As justificativas deste trabalho decorrem da própria atualidade e importância do tema, por tratar-se de um campo pouco explorado empiricamente, fazendo-se necessário um melhor entendimento a respeito do surgimento das novas estruturas de coordenação e como elas são definidas. Como muitas das questões aqui levantadas são comuns a boa parte das cadeias de suprimentos, os resultados advindos da pesquisa poderão ser de valia não somente às cadeias analisadas, mas também a outras.

Neste caso, faz-se necessário construir um referencial teórico e um modelo para servir de suporte à pesquisa, sendo essa a intenção das próximas seções que dão seguimento a este projeto. Todas as questões, aqui apresentadas de forma introdutória, serão detalhadas ao longo do trabalho. O primeiro passo para o entendimento de como ocorre a formação dos diferentes mecanismos de coordenação será a construção de um referencial teórico e de um modelo que sirva de suporte para a pesquisa.

Procurando seguir uma evolução lógica, primeiramente, são analisadas as diferentes formas organizacionais resultantes das estratégias das empresas, isto é, qual a decisão das empresas em relação à sua forma de “ir ao mercado” para adquirir os recursos de que necessita (insumos, matéria-prima, tecnologia, conhecimento, etc.).

Nesta discussão, a variável forma organizacional dominante necessita ser definida *ex-ante*, e é este processo de definição que é analisado no capítulo 2, utilizando-se da Teoria dos Custos de Transação e da Dependência de Recursos como abordagens principais. No mesmo capítulo e no sentido de aprofundar o entendimento acerca das alternativas que se apresentam, analisa-se a formação de diferentes arranjos empresariais, tais como as redes de empresas, todos eles vistos pelas perspectivas das duas abordagens principais e como formas de as empresas se organizarem para adquirirem os recursos de que necessitam.

Dessa maneira, embora a Economia dos Custos de Transação seja considerada como principal abordagem, o fato de utilizar outras complementares, como é o caso da Dependência de Recursos, advém do reconhecimento de que os diferentes e possíveis arranjos são vistos como estratégias das empresas para alcançar a competitividade, deixando, portanto, de ser analisados somente pelos custos envolvidos nas transações.

Entretanto, somente após ser definida a forma organizacional dominante é que vem a decisão mais importante, ou seja, aquela que diz respeito à forma de “ir ao mercado”. Tal decisão ocorre da seguinte maneira: dada a forma organizacional dominante da empresa, dado o ambiente em que a empresa está inserida, qual é o esforço de inovação necessário para produzir? Se o esforço de inovação estiver ao alcance da empresa, a solução é produzir de forma individual. Porém, se o esforço de inovação for muito alto, a solução pode ser “mandar produzir”.

Levando-se em consideração que a decisão das empresas é fortemente influenciada pelo ambiente institucional, isto é, que a sua decisão estratégica quanto à forma organizacional é, na verdade, a relação entre as formas organizacionais e o ambiente, no capítulo 3, discute-se a inovação como fruto do processo de interação, instituições-organizações, bem como o efeito dessa interação sobre a organização das atividades econômicas (forma organizacional resultante).

No capítulo 4, apresenta-se a coordenação da cadeia de suprimentos, definindo suas características e seus tipos. Tal coordenação é apresentada como uma consequência da organização das empresas, ao longo de suas cadeias de suprimentos, admitindo ser esta forma de organização uma opção estratégica competitiva e que, necessariamente, implica novas formas de coordenação dos agentes, que é como é vista a coordenação da cadeia de suprimentos. Partindo do modelo desenvolvido por Williamson (1989), que trata dos fatores condicionantes das formas eficientes de governança em função dos custos de transação, é desenvolvido o esquema de formação dos diferentes mecanismos de coordenação da cadeia de suprimentos, sendo apresentadas suas principais formas de coordenação.

O capítulo 5, por sua vez, destaca a metodologia utilizada na pesquisa. Por meio do método de estudo de caso, foram analisadas as cadeias de suprimentos de cinco empresas gaúchas, a saber: uma montadora de carros (GM); uma rede de supermercados (Zaffari); uma cooperativa agropecuária mista (Cotrijal); uma indústria de calçados (Bibi) e uma empresa de alimentos (Avipal). Procura-se demonstrar que, durante a definição das empresas objeto de análise, a preferência recaiu sobre as que apresentavam suas cadeias de suprimentos formadas e seus mecanismos de coordenação o mais próximo possível dos mecanismos de coordenação da cadeia de suprimentos, considerando as características e os diferentes tipos possíveis, definidos e apresentados no capítulo 4.

A apresentação dos resultados e as análises dos casos ocorre da seguinte maneira: no capítulo 6, é feita a análise de cada um dos casos (*within-case analysis*) e, no capítulo 7, a análise comparativa dos casos (*cross-case analysis*).

A partir da análise dos resultados da pesquisa (capítulo 7), no capítulo 8, é apresentado o modelo consolidado e as características gerais da coordenação da cadeia de

suprimentos, assim como as considerações finais (contribuições e limitações) e indicações para possíveis estudos acerca do tema (agenda).

Assim sendo, o próximo capítulo é destinado a entender as diferentes formas organizacionais desenvolvidas pelas empresas, analisando as suas estratégias ao transacionarem no sentido de obter ou vender seus escassos recursos (matéria-prima, tecnologia, conhecimento, informação).

2 FORMAS ORGANIZACIONAIS

Em conseqüência de sua própria natureza, as empresas encontram-se constantemente envolvidas em relações com o ambiente no qual estão inseridas, trocando informações, recursos humanos, bens e serviços, bem como em competição por recursos, clientes e consumidores, cada vez mais escassos.

Dentro desse contexto de risco e incerteza crescentes, de forma freqüente, as empresas são levadas a repensar acerca da forma organizacional¹ mais eficiente para responder à clássica questão empresarial: ‘**O que produzir, o que comprar**’?² Isto é, produzir internamente, ou comprar um determinado produto, ou uma tecnologia? Ou ainda, produzir individualmente ou de forma colaborativa com outras empresas?

A partir dos anos 70, essa situação de interdependência tem-se constituído no centro da análise de diversos estudos, com os modelos iniciais baseando-se no preceito de sujeição organizacional aos padrões ambientais técnicos de eficiência e racionalidade, ou seja, sendo fortemente influenciados pelos pressupostos neoclássicos³.

¹ Forma Organizacional consiste no modo de se organizar a produção, tendo como exemplos mais freqüentemente utilizados a hierarquia (integração vertical), contratos de longo prazo e mercado. Um conjunto de formas organizacionais que governa uma determinada transação pode, portanto, ser denominado uma estrutura de governança, uma vez que esta (estrutura de governança) é um conjunto de regras (instituições), tais como contratos entre particulares ou normas internas às organizações que governam uma determinada transação.

² Trata-se do clássico modelo acerca da decisão fazer versus comprar (*make-or-buy*) que tem sido tema de grande relevância entre acadêmicos e executivos. Para um maior aprofundamento do assunto ver Di Sérgio e Sampaio (2000), que fazem uma revisão bibliográfica do tema, destacando as principais correntes utilizadas para auxiliar na tomada de decisão.

³ Nas primeiras versões de Planejamento Estratégico, percebe-se uma forte influência dos pressupostos neoclássicos e isto pode ser constatado em Mintzberg (1990). Ao analisar os diferentes conceitos e autores, Mintzberg consegue apresentar, sob a perspectiva da administração estratégica, dez diferentes pontos de vista a respeito do processo de formação estratégica, elencando dez escolas diferentes.

Apesar desses modelos terem contribuído para o entendimento da relação ambiente-organização, estudiosos (SCOTT, 1983; GRANOVETTER, 1985) passaram a ressaltar a necessidade de se incluir, na análise do funcionamento das organizações, além das questões técnicas e financeiras, os fatores sociais e culturais, pois fazem parte do ambiente institucional onde ocorrem as relações acima mencionadas.

Em função disso, o presente estudo se desenvolve sob uma perspectiva diferente, tendo como “pano-de-fundo” a capacidade das organizações de influenciarem e determinarem seus destinos. Considerando-se, então, a organização (empresa) como um agente pró-ativo e inovador, assumindo o papel de motor propulsor do processo, quer de forma individual ou através da formação de parcerias e alianças com outras empresas.

Ao mesmo tempo em que a empresa, via inovação, procura influenciar o ambiente, ela é influenciada pelo mesmo, sendo que, para um melhor entendimento, o meio onde ocorrem estas relações de troca pode ser dividido em: Ambiente Institucional (leis, cultura, tradição, educação e costumes) e Ambiente Organizacional (empresas, bancos, centros de pesquisa, órgãos governamentais, universidades, etc.).

Procurando analisar as ações efetuadas pelos agentes (empresas) no sentido de influenciar o ambiente, bem como as relações entre os mesmos, o presente estudo utiliza, como principais abordagens, a Economia de Custos de Transação (ECT) e a Dependência de Recursos, as quais serão destacadas no decorrer deste capítulo.

Com uma forte interface com as áreas do Direito, Administração e Economia, ao ressaltar a importância dos Contratos e dos Custos de Transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1989), bem como da estrutura institucional no funcionamento do sistema econômico (WILLIAMSON, 1989; NORTH, 1993), a ECT contribui para a compreensão dos limites da empresa, isto é, até onde ela deve assumir a produção (produzir) ou deixá-la para o mercado (comprar).

Por sua vez, a abordagem da Dependência de Recursos (PFEFFER e SALANCIK, 1978) explica as diferentes formas organizacionais, a partir das necessidades das organizações de recursos de produção, mercado e conhecimento humano. Sob esse enfoque, adquirir recursos implica problemas e incertezas, obrigando a empresa a se

engajar em relações com outras que controlam esses recursos, pois os mesmos são escassos e nem sempre estão em seu poder⁴.

Admite-se a existência de um grande espaço de complementaridade entre estas duas abordagens que, uma vez explorado, pode contribuir para a compreensão da dinâmica das organizações, pois, ao se envolverem na construção dos mais diferentes “arranjos”, as empresas podem ser motivadas tanto pelo interesse em reduzir seus custos de transação, como de administrar suas dependências de recursos. Dessa forma, as ações das empresas passam a ser vistas como decisões estratégicas e pró-ativas, deixando de ser analisadas somente pelos custos envolvidos nas transações.

Ao reconhecer que as transações econômicas envolvem relações sociais entre diferentes agentes, este capítulo procura contemplar, também, estudos acerca de formação de redes de empresas, distritos industriais, condomínios industriais e cadeias de suprimentos, vistos aqui como estratégias das empresas para tornar eficiente a sua decisão, e analisados à luz das abordagens dos Custos de Transação e da Dependência de Recursos.

Segundo Hall (1990), as diferentes teorias ou enfoques apresentam aplicações parciais e, cada vez mais, surge a necessidade de se aplicar as abordagens de maneira combinada, ao invés de explicações competidoras, conseguindo-se, nesse caso, análises e entendimentos mais completos. Assim sendo, com a utilização de diferentes abordagens para explicar a formação das estruturas organizacionais, pretende-se entender o fenômeno sob diferentes perspectivas e obter uma melhor compreensão do mesmo.

Em síntese, este capítulo tem por objetivo construir um referencial teórico que consiga explicar as diversas formas de os agentes coordenarem as atividades produtivas – as diferentes formas organizacionais, permitindo, assim, construir-se um modelo para identificar e caracterizar as estruturas de coordenação resultantes, assim como identificar seus mecanismos⁵ e condicionantes.

⁴ Na realidade, esta é a própria essência da atividade econômica que é administrar recursos escassos e, em função disso, poder auferir benefícios.

⁵ Mecanismo de coordenação é o aspecto funcional de uma forma organizacional, ressaltando-se, portanto, o seu papel na coordenação das ações dos agentes envolvidos.

2.1 Formas Organizacionais e os Custos de Transação

A presente seção parte das contribuições de Coase (1937) acerca das diferentes formas de se coordenar a atividade produtiva e dos Custos de Transação. Posteriormente, apresenta os estudos de Williamson (1989), efetuados no sentido de tentar operacionalizar as contribuições de Coase, bem como desenvolver as bases da abordagem da Teoria dos Custos de Transação, caracterizando o que vem a ser conhecido como a Economia dos Custos de Transação.

2.1.1 A Empresa como *Nexus* de Contratos

Coase (1937) tinha como propósito contribuir para a construção de uma teoria da firma que representasse melhor as características do sistema econômico, em contraposição à contribuição neoclássica vigente, rompendo, portanto, com o princípio de certeza, racionalidade e concorrência perfeita dessa teoria.

Admitindo que o mecanismo de preço não funciona como coordenador universal e perfeito da produção, Coase dá partida a toda uma discussão das diferentes formas de se coordenar a atividade produtiva ou de alocação dos recursos, iniciando a sua análise com base em duas formas de alocação de recursos: o mercado e a firma.

Segundo Coase (1937), a forma que privilegia o mercado tem sua origem na obra de Adam Smith (1776), com a proposição básica de que o mercado, como uma “mão invisível”, direciona os recursos no sistema econômico de forma eficiente e descentralizada, com o sistema de preços funcionando de modo tal que o ajustamento entre oferta e demanda seja automático. Esta é a forma privilegiada na análise microeconômica tradicional, com o sistema de preços funcionando de maneira tal que o ajustamento entre oferta e demanda é automático, independente de outros fatores que não a maximização.

Contrapondo a esta forma de coordenação ou alocação, Coase (1937) apresenta o mecanismo da organização, em que a coordenação⁶ (*entrepreneur*) promove a alocação dos

⁶ Para Farina et al. (1997), coordenação é promover a ordem de ações individuais, segundo um objetivo comum e consiste em: transmissão de informação, provimento de incentivo e exercício de controle entre agentes participantes de um sistema produtivo. Neste trabalho, a utilização da expressão coordenação, procura transmitir o mesmo sentido dado por Coase (1937), ou seja, de “ordenação” das atividades produtivas, tendo, portanto, o mesmo significado de “governança” ou “gestão”, muito utilizado ao longo deste trabalho.

recursos sem a interferência direta do mecanismo de preços. Esta organização que opera no sistema econômico é a empresa. Para o autor, a distinção se dá entre a alocação de recursos no mercado, através do mecanismo automático dos preços, e a alocação de recursos dentro da empresa, por meio da produção. As decisões na empresa não recebem influência direta dos mecanismos de preços no mercado, mas, sim, da coordenação da “organização”.

O autor sustenta, então, que a coordenação da produção teria dois métodos alternativos, um pelo mercado e outro pela empresa.

A outra importante contribuição de Coase (1937) ocorre ao perceber que, no pensamento econômico, aparece a coordenação gerencial como fator de produção e, com base nisso, o autor procura explicação para a seguinte questão: Se a coordenação pelo mercado existe e é eficiente, por que haveria de existir a “empresa”?

A explicação de Coase vem quando observa o mercado, pois essa “ida ao mercado”, salvo coincidências, não é a mesma para todas as empresas. O autor sugere que há um custo para fazer ou organizar transações no mercado e que o montante desse custo, comparado ao montante necessário para organizar as transações dentro da empresa, é que determinará ou não o desenvolvimento da “integração vertical”.

Empresas diferentes, quando no mercado, entram em “atrito” com seus custos e preços diferentes, tornando real e concreta a incerteza e o risco. Ao ir ao mercado e por não conhecer o preço do mesmo, a empresa pode estabelecer valores diferentes daqueles do mercado. Como consequência, acaba gerando um custo que toda empresa incorre ao utilizar o sistema de preços de mercado para validar sua melhor combinação de fatores.

A estes custos, por apresentarem natureza diferente dos de produção, Coase denominou de Custos de Transação e são eles que tornam visíveis as diferenças entre as empresas no momento de competirem no mercado. Em outras palavras, ajudam – além dos custos de produção – a definir diferentes níveis de competitividade.

Segundo Coase, esses custos são decorrentes: a) de custos de coleta de informação – custo de ir ao mercado – como a coleta de informações é diferente para diferentes empresas, a idéia que uma empresa faz do preço de mercado acaba sendo diversa da de outra empresa; e b) de custos de negociação e estabelecimento de um contrato – custos de negociar, concluir e monitorar contratos distintos para cada transação ocorrida no mercado,

ao passo que, internamente à empresa, embora existam os contratos, eles são bem menores e de melhor controle e supervisão.

Portanto, de acordo com Coase, a função do *entrepreneur* é coordenar as transações de maneira tal que o custo de realizar as transações dentro da empresa seja menor do que o de operar no mercado. Caso contrário, será sempre mais viável realizar tais transações no mercado. Sendo assim, para o autor, o modo de organizar um determinado processo de produção irá depender, basicamente, dos Custos de Transação.

Em síntese, Coase reconhece que o pressuposto neoclássico de que o mercado regula as atividades econômicas não é válido, porque as empresas são diferentes, pela forma como apresentam as percepções, riscos e incertezas. Essas percepções diferentes somente se materializam quando as empresas vão ao mercado. Elas tornam real as suas diversas percepções ao perceberem que as suas diferenças, traduzidas no preço, se tornam visíveis quando vão ao mercado. Nesse caso, de acordo com Coase, o custo de transação é ir ao mercado e descobrir que, na verdade, ele não é concorrência perfeita.

Não obstante isto não seja dito de forma direta em Coase, a partir de sua percepção, surge uma importante contribuição para a análise da decisão estratégica no tocante à questão “O que produzir, o que comprar?”.⁷ Ao descobrir que o mercado não é uma concorrência perfeita e que existem os custos de transação, ao decidir pelo “produzir” ou pelo “mandar produzir”, a empresa fa-lo-á sob outra perspectiva, procurando organizar-se de tal maneira que possibilite uma redução nos custos de transação (custos de ir ao mercado). Ou seja, sob essa perspectiva, ao promover diferentes formas organizacionais, o objetivo da empresa é contornar suas dificuldades e seus custos de ir ao mercado.

Entretanto, embora as contribuições de Coase sejam a referência para as várias correntes institucionalistas, os Custos de Transação, da forma como são apresentados, não são facilmente observáveis e muito menos quantificáveis. Muitos atributos de uma transação são tácitos, fazendo com que os custos associados a eles não sejam explícitos. Por outro lado, existe a agravante de que, na medida em que o argumento de Coase depende da comparação entre diferentes mecanismos de coordenação, uma avaliação da

⁷ Como pressuposto básico, a estratégia do inovador é por “produzir”, em virtude do caráter de novidade de seus produtos e serviços e pelo fato de possuir menores custos de transação. Já o “seguidor”, quer seja pela sua incapacidade tecnológica de inovar, ou mesmo pelos altos custos da inovação, decide por “comprar”.

eficiência de um mecanismo depende da observação dos custos de transação implícitos nos demais mecanismos e, portanto, estes, quando não implementados, não podem ter seus respectivos custos de transação observados. Para Coase, os mecanismos mais eficientes de coordenação são aqueles efetivamente adotados e, nesse caso, como verificar a hipótese, uma vez que os mecanismos menos eficientes não são adotados?

Por tudo isso, para que as proposições de Coase (1937) pudessem se consolidar, foram necessárias contribuições de outros autores, destacando-se as de Williamson (1989), tratadas na subseção a seguir.

2.1.2 Consolidação da Economia dos Custos de Transação

Com base nos estudos de Coase (1937) e preocupado em atribuir dimensões às transações, Williamson (1989) consegue criar condições de testar a proposição por ele elaborada, possibilitando a dedução do nível de Custos de Transação e da forma organizacional mais eficiente para reger essa transação.

O autor parte do pressuposto básico de que existem custos na utilização do sistema de preços, assim como na condução de contratos internos. Sendo assim, para o funcionamento do sistema econômico, são importantes não apenas os contratos via mercados, mas também os coordenados centralmente pelas empresas.

Outro pressuposto de Williamson é o de que as transações ocorrem em um ambiente institucional estruturado e que as instituições não são neutras, interferindo nos custos de transação. Este ambiente institucional corresponde ao sistema de normas (limitações informais, formais e sistemas de controle) que afetam as transações.

Percebe-se, tanto nas contribuições de Coase como nas preocupações iniciais de Williamson, que as transações devem ser governadas⁸, bem como concebidas e executadas e isso acaba sendo a própria essência da Economia dos Custos de Transação, pois reconhece o conceito de empresa como uma estrutura de governança.

⁸ Williamson (1989) utiliza-se da expressão governança (*governance*) para designar a matriz institucional onde a transação é definida. Dessa forma, estrutura de governança é um conjunto de regras (instituições) – tais como contratos entre particulares ou normas internas às organizações – que governam uma determinada transação.

Dois outros importantes pressupostos comportamentais são fundamentais para o entendimento da abordagem de Williamson: a Racionalidade Limitada e o Oportunismo, que, por sua vez, é também a base psicocomportamental do processo de decisão estratégica, influenciando na importante decisão das empresas ao optarem por determinada forma organizacional.

A racionalidade limitada está relacionada com o comportamento otimizador dos atores. Segundo Simon (1965), os atores econômicos desejam ser racionais, mas apenas conseguem sê-lo de maneira limitada. A racionalidade limitada leva à compreensão da importância dos atributos *ex-post*, característica das relações contratuais, pois os contratos, por mais que se queira, apresentarão imperfeições.

O oportunismo é relevante para o entendimento da Economia dos Custos de Transação (ECT) de Williamson, caracterizando-se na ação dos indivíduos na busca do seu auto-interesse. Considera-se oportunista o comportamento não cooperativo, em que a informação que um agente possa ter sobre a realidade não acessível a outro agente, pode permitir que o primeiro tire vantagem do tipo monopolística.

Para Williamson (1989), oportunismo é a busca do auto-interesse com avidez, trazendo à tona uma conotação ética comportamental dos indivíduos. O pressuposto da Economia dos Custos de Transação não é de que todos os indivíduos agem sempre oportunisticamente. Para a ECT basta que algum indivíduo tenha a possibilidade de agir dessa maneira, para que os contratos fiquem expostos a ações que necessitem de monitoramento.

Esse monitoramento acaba gerando custos e influencia na decisão estratégica das empresas e nos consequentes mecanismos resultantes para coordenar as atividades econômicas, ou seja, é determinante na decisão organizacional.

Além de considerar os pressupostos do oportunismo e da racionalidade, ao analisar as transações, Williamson (1989) percebeu que a existência de diferentes estruturas de governança para coordenar cada transação pode ser uma consequência pura e simples das diferenças existentes entre elas. Em outras palavras, as transações apresentam características que podem diferir umas das outras. Sendo assim, o autor afirma que essa

diversidade de estrutura de governança pode ser justificada, sobretudo, pelas diferenças básicas nos atributos das transações.

Nesse sentido, Speidel (apud AZEVEDO, 1997) destaca três características das transações no que se refere aos seus impactos sobre os contratos, ou seja: 1^a. que a transação se prolonga no tempo; 2^a. que os elementos da troca não podem ser mensurados ou especificados precisamente no ato do contrato e; 3^a. que a interdependência das partes com relação à troca transcende, em alguns momentos, uma única transação, passando a um conjunto de inter-relações sociais.

A frequência de uma mesma transação é importante para a escolha da estrutura de governança, manifestando-se em dois aspectos: a) por meio da diluição dos custos por várias transações e, b) pela possibilidade de construção de reputação por parte dos agentes envolvidos na transação.

Um contrato de longo prazo apresenta economias em comparação a um mercado *spot*⁹. À medida que aumentam as transações, os custos de redação do contrato, coleta das informações, monitoramento e adaptações às mudanças se diluem.

Segundo Azevedo (1997), a repetição de uma transação possibilita, ainda, que as partes adquiram conhecimento mútuo, que se construa uma reputação em torno de uma marca e que se crie, em alguns casos, um compromisso confiável entre as partes.

Finalmente, ao introduzir a variável “especificidade de ativos” como uma variável explicativa da variável dependente “forma organizacional”, Williamson (1989) permitiu que a proposição inicial de Coase (1937) fosse testada empiricamente.

A especificidade é a característica de um ativo que expressa a magnitude de seu valor que é dependente da continuidade da transação à qual ele é específico. Quanto maior a especificidade, maiores serão os riscos e problemas de adaptações e, por conseguinte, maiores os custos de transação. Ativos de especificidade alta requerem maior controle, enquanto que ativos de especificidade baixa exigem menor controle, influenciando, de modo significativo, na forma organizacional responsável pela governança dessa transação.

⁹ Mercado *Spot* – No mercado *spot*, o bem é avaliado para aquisição imediata.

Ao incorporar a incerteza, Williamson completa o seu modelo analítico, pois transacionar em um ambiente de incerteza é mais problemático do que transacionar em termos líquidos e certos, pois ela onera os custos de transação. Por outro lado, conforme destaca o autor, se não existisse a incerteza, “os problemas da organização econômica seriam relativamente pouco econômicos” (1989, p.40).

A partir das conclusões de Williamson, percebe-se a necessidade de haver uma “organização”, no sentido amplo, para tirar proveito destas oportunidades ou explorar as vantagens inerentes à incerteza.

Incerteza, juntamente com frequência e, principalmente, especificidade de ativos, representam, portanto, as três principais dimensões para se caracterizar uma transação, permitindo o desenho de uma estrutura de governança no intuito de atenuar os custos de transação associados a ela.

Num primeiro momento, Williamson (1989) apresenta as estruturas de mercado e integração vertical para, posteriormente, incorporar uma terceira estrutura: a híbrida (contratos). A estrutura de mercado e a integração vertical são antípodas. Conforme se caminha do mercado em direção à hierarquia, perde-se em incentivo e se ganha em controle. Por outro lado, ao elevar-se a especificidade dos ativos, exige-se mais controle no sentido de se eliminar o oportunismo. As formas híbridas combinam aspectos das transações de mercado com características de integração vertical e, de acordo com o autor, encontram-se entre as duas em um *continuum*.

Dessa maneira, de acordo com a Economia dos Custos de Transação, a escolha da estrutura de governança dar-se-á com base nos pressupostos comportamentais (oportunismo e racionalidade limitada) e as dimensões das transações (especificidade de ativos, frequência e incerteza), conforme pode ser melhor explicado a partir da análise do quadro 1 a seguir.

Quadro 1. Atributos do Processo de Contratação

| Pressupostos comportamentais | | Especificidade dos ativos | Processo de contratação |
|------------------------------|-------------|---------------------------|-------------------------|
| Racionalidade limitada | Oportunismo | | |
| 0 | + | + | Planejamento (1) |
| + | 0 | + | Promessa (2) |
| + | + | 0 | Competição (3) |
| + | + | + | Governança (4) |

Onde: 0 Indica que o fator não está presente; + indica que o fator está presente

Fonte: Williamson (1989, p.41).

Do quadro, conclui-se que, segundo Williamson, o mundo do contrato se descreve como formado por: 1) planejamento; 2) promessa; 3) competição; 4) governança. Qual destas descrições é a mais aplicável dependerá dos pressupostos comportamentais aplicados a uma certa transação e dos atributos econômicos do bem ou serviço em questão, ou seja:

1. quando a racionalidade ilimitada é assumida, mas as partes são oportunistas e os ativos são específicos, o processo de contratação implicado é o planejamento. Nesse caso, todas as questões relevantes do contrato estão presentes no desenho do mesmo, sendo o contrato de plena exatidão e efetividade, pois se admite que todos os participantes possuem racionalidade ilimitada;
2. quando o oportunismo está ausente, mas os agentes econômicos estão sujeitos à racionalidade limitada e os ativos são específicos, a simples promessa é suficiente para eliminar vantagens unilaterais;
3. onde estão presentes a racionalidade limitada e o oportunismo, mas os ativos não são específicos, prevalece o mundo da competição, com o mercado arbitrando qualquer disputa e as partes não demonstrando interesse em identificarem-se;
4. entretanto, quando as condições de racionalidade limitada, oportunismo e ativos específicos estão juntas, o planejamento torna-se incompleto (por conta da racionalidade limitada), as promessas são quebradas (devido ao oportunismo) e a competição não existe (por conta dos ativos específicos). Este é o mundo da

“governança” e é o mundo de que se ocupa a economia dos custos de transação.¹⁰

Para Williamson, o imperativo da organização que surge nas circunstâncias regidas pela economia dos custos de transação (governança) consiste em “organizar as transações para economizar a racionalidade limitada e, ao mesmo tempo, protegê-las contra os perigos do oportunismo” (1989, p. 42).

De acordo com Williamson, a coordenação (estrutura de governança) dominante é um resultado ótimo do alinhamento das características das transações, dos pressupostos comportamentais e do ambiente institucional, pois este exerce influência direta na determinação do mecanismo de coordenação das atividades organizacionais.

Portanto, partindo-se do pressuposto de que a empresa não terá condições de saber do sucesso da sua percepção traduzida em preço antes da sua ida ao mercado, a grande contribuição de Williamson é perceber que muitas empresas, por avaliarem que a ausência de recursos é muito grande, buscam outras que também a possuem. Assim, as empresas procuram suprir suas carências, criando estruturas de governança que nada mais são do que a complementaridade da falta de recursos, a fim de contornar os custos de transação.

É o que Williamson caracteriza como o mundo da “governança” com os contratos assumindo papel determinante no processo de coordenação entre os diferentes agentes econômicos. Portanto, ao decidir acerca da sua forma organizacional, as empresas podem fazê-lo por meio de uma “estrutura de governança” que permita preencher suas ausências de recursos.

Muito embora o modelo analítico apresentado pela Economia dos Custos de Transação consiga explicar boa parte das formas organizacionais, faz-se necessário incluir uma abordagem mais dinâmica que considere a organização como um agente ativo na determinação das estruturas de coordenação, ponderações presentes na abordagem da Dependência de Recursos, vista na seção a seguir.

¹⁰ O mundo da “governança” de Williamson é o retrato fiel do mundo de hoje e, portanto, diferente da visão neoclássica que assume a racionalidade perfeita dos agentes, diante de objetivos da firma de maximização dos lucros.

2.2 Formas Organizacionais e a Dependência de Recursos

A abordagem da Dependência de Recursos elaborada por Pfeffer e Salancik (1978), embora continue considerando o ambiente como fonte de influência, procura incluir, na análise, as ações e decisões organizacionais. Para sobreviver e prosperar, as organizações necessitam de recursos que podem ser de produção, mercado ou conhecimento, sendo raras as vezes em que as organizações controlam todos os recursos de que necessitam. Adquirir recursos traz problemas e incertezas e implica que as organizações devem se engajar em relações com outras que controlam estes recursos, principalmente quando eles são escassos e não estão em seu poder (PFEFFER e SALANCIK, 1978).

Organizações diferentes controlam variados tipos de recursos que dependem mutuamente uns dos outros em consequência do uso anterior e da estrutura do sistema de produção. Essas interdependências, por sua vez, criam a necessidade de uma estrutura de coordenação para economizar o uso dos recursos e criar mudanças inovativas, podendo influenciar a estrutura das relações interorganizacionais (HAKANSSON, 1993).

Sob a perspectiva dessa abordagem, as estratégias das organizações são vistas como meios pelos quais procuram minimizar suas dependências ou aumentar as das outras organizações em relação a elas (PFEFFER e SALANCIK, 1978; DUNFORD, 1987).

Segundo Uitermark e De Graaff (1998), a maioria das pesquisas da dependência de recursos tem focado nas estratégias adaptativas que as organizações usam em resposta às limitações externas, classificando-as em dois grupos.

No primeiro enfoque, as organizações escolhem proteger suas tecnologias principais das dependências externas, tais como os registros de patentes de inovações e os licenciamentos para o uso de tecnologias.

Para os autores, a discussão mais provocativa advém, porém, do segundo enfoque. Nesse caso, as empresas administram suas dependências externas através da construção de “pontes” (alianças) com outras organizações, alterando suas fronteiras, tanto por meios formais como informais. Inclui-se, nesse caso, uma variedade muito grande de estratégias interorganizacionais, tais como: fusões, aquisições, alianças, parcerias formais e informais, *joint-ventures*, enfim, boa parte das estruturas conceituadas por Williamson de “estruturas híbridas”.

A construção dessas estratégias pode ser vista como uma resposta ao aumento da interdependência organizacional e ocorre de duas maneiras diferentes: a primeira, quando duas ou mais organizações completamente diferentes entre si trocam recursos – chamada de interdependência simbiótica; a outra, quando duas ou mais organizações similares competem por recursos de outras partes – é a interdependência competitiva.

A tese geral da dependência de recursos em relação a essas estratégias é de que a solução dos problemas de interdependência e incerteza envolve aumento de coordenação, o que significa aumento do controle mútuo das atividades de ambas as partes (PFEFFER e SALANCIK, 1978). É o que Williamson conceitua como “governança bilateral” em que ambas as partes dependem mutuamente: é o que geralmente ocorre ao longo das cadeias de suprimentos, quando se analisam somente as relações entre os elos de uma determinada cadeia. Ao analisar-se toda uma cadeia, o padrão de coordenação é outro, tratando-se de uma “governança multilateral”.

Embora, no início, tenham destacado maior atenção às estratégias baseadas na posse ou propriedade das organizações, tais como aquisições, fusões e *joint-ventures*, mais recentemente, devido ao surgimento do grande número de alianças que não impõem alteração na posse das organizações, os teóricos organizacionais começam a reconhecer a importância dessas estruturas. Segundo Powel et al. (1996), as alianças ou redes entre organizações independentes têm permitido juntar a vantagem de ser independente e, portanto, flexível com a força e segurança advindas da união com outras organizações.

Portanto, reconhecendo suas limitações para inovar de forma individual, as empresas se envolvem na construção de alianças com outras empresas, possibilitando, assim, que suas condições para inovar sejam potencializadas.

Ao comparar-se a premissa básica da dependência de recursos de que as “decisões são tomadas dentro das organizações” (HALL, 1990, p. 383) com os enunciados de Coase (1937) acerca das atribuições da empresa, percebe m-se congruências nas conclusões dos dois autores. Para ambos, as “empresas” assumem um papel ativo e central, interagindo ativamente com o ambiente. A maior diferença está em que a decisão de Coase (1937) baseia-se única e exclusivamente na escolha da estrutura que apresenta um menor custo de transação, deixando de lado questões estratégicas ligadas ao controle ou manipulação dos recursos, questões melhores contempladas pela dependência de recursos.

No mundo regido pela Economia dos Custos de Transação, a organização, ao ir ao mercado para validar suas estratégias, cria atritos com outras, provocando os custos de transação. A ida ao mercado e conseqüente geração dos custos de transação, sob as lentes da dependência de recursos, pode ser explicada pela falta do recurso “informação”, pois as transações ocorrem em ambientes de incerteza.

No intuito de diminuir a incerteza e procurar obter os recursos de que não dispõe, a empresa transaciona com outras que, por sua vez, também podem depender de recursos dessa primeira, gerando-se, assim, um modelo interorganizacional de dependência de recursos (HALL, 1990). Conclui-se, com isso, que a interdependência de recursos constitui-se na pedra fundamental para a existência da empresa. Somente em ambientes de incerteza em que os recursos não estão de posse de uma ou poucas organizações haverá a possibilidade de as organizações auferirem ganhos. Essas conclusões estão de acordo com os enunciados de Williamson (1989) ao afirmar que os negócios somente são rentáveis na presença dos custos de transação.

A mesma interdependência de recursos explica a existência da empresa e da cadeia de suprimentos. Todo e qualquer elo existente depende, tanto a montante como a jusante, de recursos que, na maioria das vezes, não os possui, tais como matéria-prima ou mercado para os seus produtos. Nesse caso, a estrutura da cadeia de suprimentos também está baseada nessa interdependência mútua entre os diferentes agentes.

De certo modo, a estratégia “construir pontes com outras empresas” também pode ser vista e analisada sob a ótica da Economia dos Custos de Transação, uma vez que a empresa decide por cooperar e, portanto, “construir pontes”, a partir do momento em que percebe que os custos de transação da determinação de preço em um mercado altamente competitivo seriam maiores que os de estabelecer um contrato – cooperar (ZAWISLAK, 1996).

Percebe-se que as duas abordagens utilizadas, tanto a Economia dos Custos de Transação, como a Dependência de Recursos são complementares e permitem uma análise mais completa acerca das estratégias adotadas pelas empresas ao transacionarem entre si, bem como dos diferentes arranjos desenhados para facilitar as suas atividades.

A partir dessa visão, na seção a seguir, tratar-se-á dos estudos acerca de redes de empresas, distritos industriais, sistemas locais de produção e cadeias, observando-se diferentes arranjos de empresas. Parte-se do pressuposto de que, no momento em que os agentes se envolvem na construção dos mais diferentes arranjos, tais como os distritos industriais, eles podem estar sendo movidos pela intenção em administrar suas dependências e, em última análise, procurando reduzir seus custos de transação.

2.3 Governança Cooperativa: Redes, Distritos, Sistemas Locais e Cadeias

A idéia central para a inclusão de estudos de redes de empresas e cadeias é acrescentar uma visão mais sociológica às transações, já que os contatos sociais entre os diferentes atores de diferentes organizações podem modificar o comportamento e a ação destes agentes, alterando, portanto, a lógica dos custos de transação, ou seja, a confiança entre os agentes pode reduzir os custos de uma transação, principalmente os custos com contratos e monitoramento.

É por essa razão que diversos sociólogos têm-se preocupado em entender como as estruturas sociais – relações sociais – têm impedido ou facilitado o desempenho econômico (GRANOVETTER, 1985; LAZERSON, 1995; UZZI, 1996, 1997). Em particular, todos esses estudos ressaltam as vantagens competitivas de certas formas sociais de organização em relação às transações com base no mercado. Um dos principais argumentos é o levantado por Granovetter (1985) ao destacar o que conceitua como o fenômeno *embeddedness*. Segundo o autor, *embeddedness* (imbricamento) refere-se ao processo pelo qual as relações sociais moldam as ações econômicas, fato este despercebido ou pouco considerado pelo *mainstream* econômico, o qual assume que as relações sociais afetam o comportamento econômico somente minimamente ou, em poucos assuntos restritos, podendo, no máximo, reduzir a eficiência do sistema de preços.

Baseado nos argumentos de Granovetter (1985) sobre este “imbricamento” das ações sociais nas econômicas, percebe-se que a teoria organizacional, ao explicar as ações econômicas, necessita associar o enfoque sociológico. Por outro lado, os mesmos argumentos permitem afirmar, ainda, que para se entender boa parte das ações sociais, faz-se necessário um estudo conjunto da influência dos fatores econômicos nas relações entre indivíduos e, por sua vez, entre organizações.

As mesmas preocupações quanto à inclusão das relações sociais na análise das transações econômicas aparecem em Uzzi (1996 e 1997), pois, ao estudar as estruturas sociais e a competição nas redes de empresas, o autor destaca que *embeddedness* é uma lógica de trocas que promove economias de tempo, acordos integrais, aumentos médios em eficiência e adaptações complexas” (1997, p. 35).

Ainda segundo Uzzi, ao considerar o fator institucional como primordial no processo de definição e escolha da forma organizacional, inclui-se a influência da estrutura social, já que, ao contrário das estruturas de governança que atuam nos mercados perfeitos e que são caracterizadas por cálculos intensivos, monitoramento e relações contratuais impessoais, confiança é a estrutura de governança que predomina em relações sociais entre indivíduos e organizações e, cognitivamente, é baseada em processos heurísticos mais do que em cálculos.

No entanto não são somente os sociólogos que estão reivindicando a inclusão das relações sociais na análise dos fenômenos econômicos, uma vez que são expressivos os estudos realizados no campo de marketing, em que a variável confiança aparece como principal elemento nas transações, principalmente quando o desejo é a construção de relações com a orientação a longo prazo.

Para Ganesan (1994), a dependência e a especificidade dos ativos não são suficientes para desenvolver relações de longo prazo. Ações que promovem um clima de confiança são necessárias quando o objetivo é construir-se relações com visão a longo prazo. Segundo o autor, muitas firmas baseiam sua força competitiva utilizando esse tipo de relações com seus fornecedores. Por outro lado, o autor acredita que essa relação com visão a longo prazo não significa, obrigatoriamente, que a transação seja de longo prazo, pois é mais importante a visão de longo prazo que a duração da transação.

As mesmas conclusões aparecem em Morgan e Hunt (1994) pois, segundo eles, a empresa que confia em seus fornecedores é mais leal e pretende permanecer na relação (transações com visão no longo prazo).

Para Doney e Cannon (1997), a confiança é um critério que o comprador usa para avaliar o fornecedor e desenvolver relações de confiança, representando um investimento com retorno a longo prazo. Ainda, segundo os autores, a confiança no fornecedor é

importante e é considerada pelo comprador no momento de planejar os negócios futuros (futuras transações).

Desta forma, ainda que o processo de construção de relações de confiança entre comprador e fornecedor (usuário-produtor) seja custoso, demorado e complexo, seus resultados, por produzirem fortes incentivos e por desenvolverem fidelidade, indicam que a confiança presente nas relações interorganizacionais opera como um mecanismo de governança que atenua o oportunismo nas transações, conforme comprovam os estudos de Bradach e Eccles (1989) e Heide (1994), sendo, dessa forma, importante a sua inclusão na análise das transações.

Outras valiosas contribuições para o entendimento da importância das relações sociais nas transações econômicas advêm dos estudos de Burt (1997) e Portes e Sensenbrenner (1993), ao destacarem o que denominam de “capital social”.

Segundo Burt (1997), “capital humano” é a qualidade dos indivíduos, ao passo que “capital social” é a qualidade criada entre pessoas. O “capital social” é complementar ao humano e prognostica que os retornos dos investimentos em educação e treinamento dependem, em parte, da localização das pessoas na estrutura social do mercado ou da organização. Portanto, enquanto “capital humano”, refere-se à habilidade individual; o “capital social” refere-se às oportunidades. Dessa forma, as pessoas mais bem posicionadas e melhor relacionadas, isto é, com maior “capital social”, possuem maiores possibilidades de sucesso.

Para o autor, empresas com maior “capital social” (melhor relacionadas) conseguem desenvolver relações de rede com outras empresas e adquirem retornos maiores para seus respectivos “capitais humanos”, demonstrando, assim, a importância da posição ocupada pela empresa na rede.

Portanto, para o entendimento dos diferentes mecanismos de coordenação das atividades econômicas, é fundamental incluir, na análise, estudos que tratam da formação de redes de empresas, bem como de “distritos industriais”, sistemas locais de produção e cadeia de suprimentos, assuntos tratados nas subseções que se seguem.

2.3.1 Redes de Pequenas e Médias Empresas

Em conformidade com os preceitos das principais estratégias competitivas, as empresas podem optar por duas estratégias básicas: competir por diferenciação de produto ou por liderança de custos (PORTER, 1980). A primeira – diferenciação – implica produzir sob encomenda e com flexibilidade, com ênfase na tecnologia de produto. Por outro lado, a segunda estratégia – liderança de custo – implica produzir em larga escala, de forma padronizada, com preços baixos, dando destaque à tecnologia de processo (escala).

Inicialmente, esse processo leva a crer que a única alternativa viável, principalmente para as pequenas e médias empresas, é a diferenciação e, com base nessa linha de pensamento, muitos foram os negócios que envolveram as fusões e aquisições de empresas com o processo ocorrendo sempre no sentido das maiores incorporando as menores.

À medida que o ambiente do mundo dos negócios foi-se tornando mais complexo, a cadeia de valor expandiu-se para frente e para trás e, com isso, a competência das pequenas empresas que residia na produção ficou insuficiente para mantê-las competitivas.

Entretanto, em virtude das ameaças externas e das oportunidades que se apresentavam, a alternativa para as organizações de pequeno e médio porte seria alterar o paradigma dominante através de estruturas inovativas de coordenação das atividades econômicas. Somente através da inovação, os custos de produção e de transação poderiam ser alterados de maneira tal que, em curto espaço, as organizações pudessem se tornar competitivas. Foi dentro desse contexto que mereceram destaque diferentes “arranjos organizacionais” entre pequenas e médias empresas, sobressaindo-se os “distritos industriais” e a formação de redes.

Participando de redes, as pequenas organizações passaram a poder competir de diferentes formas: a) diferenciação de produto – associada ou não a um nicho de mercado; b) liderança de custo – participando como fornecedora de uma grande rede e, c) flexibilidade/custo – participando de uma rede de empresas flexíveis (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998).

A partir dessa inovação na sua forma organizacional, as empresas deixaram de ser obrigadas a fazer uma escolha estratégica única entre diferenciação e produção em escala,

passando a poder fazer uma escolha que permitisse obter vantagens de ambas as estratégias, ou seja, ao decidir participar de redes, acabam criando condições para inovar e, assim, poder competir.

Baseando-se nas relações interorganizacionais, foram desenvolvidas diferentes configurações de redes com lógicas transacionais diversas. Nas redes horizontais, as empresas que atuam no mesmo segmento da cadeia trabalham conjuntamente no desenvolvimento de tecnologias, produtos e marketing, ao passo que, nas redes verticais, cada organização dedica-se a uma etapa do processo dentro da cadeia de valor. Em ambientes de rede mais competitivos e desenvolvidos, encontram-se tanto redes horizontais como verticais.

Os dois principais modelos de redes são a rede *topdown* e a rede flexível. Nas redes *topdown*, as empresas menores são fornecedoras ou subfornecedoras de uma empresa-mãe. Nesse caso, o fornecedor é dependente da estratégia da empresa-mãe, tendo pouca flexibilidade ou poder de influência nos rumos da rede, sendo conhecido como o modelo japonês, em que predomina a união de todos atrás de uma liderança e os principais exemplos são a indústria automobilística e os sistemas de integração utilizados pelas agroindústrias.

As redes flexíveis de pequenas e médias empresas ocorrem com base na cooperação, pois se unem por um consórcio com objetivos amplos ou mais restritos. O maior exemplo é o que acontece com os consórcios italianos (empresas virtuais) que existem, principalmente, na região da Emilia Romagna – na Itália (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998).

Tais consórcios simulam a administração de uma grande empresa, porém, com maior flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados, com várias empresas produzindo parte de um produto ou equipamento, conseguindo-se, com isso, uma agregação de valor.

Para Casarotto Filho e Pires (1998), o alto grau de associativismo ou cooperação existente na região italiana da Emilia Romagna é uma das explicações para o sucesso da mesma. A base do sucesso reside em um relacionamento interorganizacional de

cooperação, o qual se fundamenta em relações de confiança e a longo prazo, diferente das transações efetuadas com base no mercado.

Portanto, fazendo um paralelo com as contribuições de Coase (1937) e, contrariamente à visão neoclássica que considera as relações de mercado como uma “massa indistinguível”, as transações passam a ser resultado de uma administração deliberada, produto de esforço intencional para reduzir a dependência e explorar o poder nas relações interorganizacionais.

Sob essa ótica as organizações manipulam diretamente o número e a intensidade das relações de mercado para conseguir os objetivos de independência, redução da incerteza e eficiência e é com este propósito que procuram manter relações em rede com outras organizações.

Dessa forma, diferente da Economia dos Custos de Transação, que tem sua base de análise na transação, nas relações em rede, a base de análise é uma rede de relações e transações, pois há muitas transações em que um expressivo número de empresas interage (BENSON, 1975), podendo estar ligadas direta ou indiretamente. Algumas redes, por exemplo, são constituídas por uma série de organizações ligadas, por múltiplos laços, diretamente umas às outras. Outras redes podem ser caracterizadas por uma aglomeração de ligações ao redor de uma ou poucas organizações centrais (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998).

A partir dessas constatações, quando se diz coordenar as atividades econômicas e, principalmente, no caso de empresas de pequeno e médio porte, a estrutura em rede aparece como uma das opções fortes. Com uma rede vertical de pequenas e médias empresas interligadas, cria-se a possibilidade de se configurar uma grande empresa, sem, entretanto, perder a flexibilidade das menores. Assim, o elemento aglutinador, a “cola” que une os agentes, é a interdependência mútua existente entre os mesmos.

Uma alternativa que se apresenta para facilitar a coordenação das atividades produtivas é a que se beneficia das vantagens dos “aglomerados” ou “distritos industriais”, com as atividades, concentrando-se em determinados locais, como será visto na subseção a seguir.

O fato de aglutinar todas as atividades, ou pelo menos boa parte delas, relativas a um determinado processo produtivo nos “distritos industriais”, permite que a estrutura de coordenação se beneficie das vantagens sócio-econômicas advindas de um processo de construção coletivo, construído com base na interação dos diferentes agentes, bem como de um ambiente institucional favorável à atividade produtiva (RUAS, 1995).

2.3.2 Aglomerados ou Distritos Industriais

A partir da década de 80 e contrariamente ao *mainstream* da teoria econômica¹¹, diversas são as correntes preocupadas em compreender a importância e o real papel do fator localização junto ao processo inovativo.

Para um completo entendimento da importância do fator localização na economia, é necessário que sejam mencionados os primeiros estudos realizados por Marshall (1890), ao cunhar o conceito de “distritos industriais”. Seus estudos derivam de um padrão de organização comum à Inglaterra, no final do século passado, quando pequenas firmas, concentradas na manufatura de produtos específicos, localizavam-se geograficamente em *clusters*, geralmente nas periferias dos centros produtores.

Devido a seu fascínio pelo tipo de arranjo, Marshall considerou os “distritos industriais” de pequenas empresas britânicas como a forma mais eficiente do capitalismo, uma vez que, embora com redução de escala, as firmas apresentavam reduzidos custos de transação e economias externas (externalidades) significativas.

As conclusões de Marshall a respeito da eficiência e competitividade de pequenas e médias firmas de uma mesma indústria, localizadas em um mesmo espaço, têm servido de fundamento para trabalhos mais recentes, principalmente a partir da crise entre as organizações ocidentais baseadas na produção em massa, na década de 70.

A partir da constatação de experiências bem sucedidas de arranjos locais na chamada região da “Terceira Itália”, mais conhecidos como “distritos industriais italianos”, a importância da proximidade territorial na dinâmica inovativa de sistemas produtivos

¹¹ Assim como não reconhece a tecnologia e o processo inovativo como fatores endógenos à economia, o *mainstream* da teoria econômica também não reconhece o fator localização como elemento influenciador das capacidades de inovação e do desenvolvimento econômico. Para a vertente dominante, a inovação pode ser gerada independentemente do local, portanto, ela tem desconhecido esta dimensão.

chama a atenção dos estudiosos organizacionais que passam a estudar com mais profundidade a questão. Entre as diversas análises, algumas características marcantes destes arranjos saltaram aos olhos dos estudiosos, ou seja: o contexto sócio-econômico e histórico no qual emergem e a identidade territorial criada, fruto de um processo de construção coletiva a partir da interação dos diferentes atores (LASTRES et al., 1999).

Os “distritos industriais” são geralmente compostos por pequenas e médias empresas de estrutura familiar, com poucos empregados e organizados em cooperativas, apresentando um alto grau de coordenação. A competição é intensa, mas limitada a certas esferas das atividades nas quais as empresas desenvolvem competências distintas. A cooperação é comum em atividades-chaves, tais como apoio tecnológico, marketing, infraestrutura e financiamentos (LASTRES et al., 1999).

Segundo Schmitz (1995), as principais características dos distritos industriais são: a) proximidade geográfica; b) especialização setorial; c) predominância de pequenas e médias empresas; d) estreita colaboração entre firmas; e) competição entre firmas baseada na inovação; f) identidade sócio-cultural e confiança mútua; g) organizações de apoio ativas – para prestação de serviços comuns e financiamento; h) promoção de governos municipais e regionais.

As experiências italianas com os “distritos industriais” despertaram o interesse por pesquisas e projetos nas mais diversas partes do mundo. Criou-se um debate entre os que viam o desenvolvimento e a inovação como sendo liderados por grandes empresas e, no outro lado, aqueles que viam possibilidades alternativas de desenvolvimento por meio destes arranjos que concentram pequenas empresas em um mesmo ambiente e com a presença forte de divisão de trabalho.

No centro da discussão, residia a crise do modelo de produção em massa, representado pelas grandes empresas verticalmente integradas, com produtos padronizados e voltados para mercados baseados em competição via preço. Durante a fase de transição do modelo fordista, marcada por intensas mudanças tecnológicas e organizacionais, autores perceberam que, enquanto grandes empresas atravessavam dificuldades, arranjos de pequenas e médias empresas mostravam maior flexibilidade e dinamismo.

Entre os principais trabalhos, destaca-se o de Piore e Sabel (1984) que considera os arranjos locais de pequenas empresas como o formato mais favorável de desenvolvimento industrial. Os autores sustentam a supremacia do sistema de produção denominado “especialização flexível” sobre o da “produção em massa”, advogando que este último encontra-se superado, pois é pouco ágil e flexível para atender à demanda por produtos especializados e diferenciados.

A principal tese dos autores é que sistemas de empresas especializadas e interconectadas, baseados em plantas multipropósito e em tecnologia da informação, com trabalhadores polivalentes – muitos inclusive com tradições artesanais – teriam melhores condições para responder, com eficiência, a tais condições, do que as grandes empresas do modelo fordista.

A partir de então, inúmeros são os estudos que buscam contemplar a noção territorial e suas relações, procurando analisar diferentes condições propícias à inovação existentes em determinados locais e identificando-os perante os demais. São os chamados Sistemas Locais de Produção que serão tratados na subseção a seguir.

2.3.3 Sistemas Locais de Produção

É dentro do mesmo enfoque conceitual das redes de pequenas e médias empresas e dos “distritos industriais”, isto é, na mesma “atmosfera industrial” dos distritos *marshallianos*, que surge o conceito de Sistemas Locais de Produção (SLP).

Ao estudar uma rica área agroindustrial do norte da Itália, na região da Emilia-Romagna, Lazerson (1995) identificou o que chamou de o *putting-out*¹² moderno. Segundo o autor, o estudo mostra que a forma moderna de *putting-out*, composta de uma rede de microfirms, é compatível com a produção padronizada e a eficiência organizacional. O sucesso do sistema apóia-se nos fatores tecnológicos e de marketing, na presença de unidades familiares coesas, em relações cooperativas entre firms e atores da comunidade, e em um ambiente institucional favorável às pequenas empresas.

¹² A expressão *putting-out* pode ser traduzida como mandar fazer fora, ou seja, trata-se de uma subcontratação da produção.

A esse sistema de produção que conseguiu a transição do sistema tradicional de produção artesanal para a moderna manufatura, o autor chamou de um “Sistema Local de Produção”, representando a moderna racionalização de uma avançada economia industrial, em que o uso de tecnologia e a divisão do trabalho se equivalem às modernas fábricas de roupas, pois onde existe a grande diferenciação de produção, caso típico de Modena, economias de escala se tornam secundárias em relação à economia de tempo.

Segundo Lazerson (1995), portanto, o moderno *putting-out* é dirigido pelas manufaturas (empresas maiores), as quais se concentram no financiamento e compra da matéria-prima, coordenação da produção, *design* e vendas, repassando as outras fases do processo produtivo às pequenas empresas, geralmente familiares e próximas umas das outras.

Os benefícios advindos dessa forma de organização são frutos de uma indústria fortemente descentralizada, caracterizada mais por uma divisão do trabalho interfirmas do que por uma divisão interna a elas. O tamanho determina o tipo de organização e não a tecnologia empregada que é a mesma ou, em muitos casos, mais moderna que a utilizada por grandes manufaturas.

Analisando sob a lente de autores da área de economia da inovação (DOSI, 1988; FREEMAN, 1987 e 1995; LUNDVALL, 1990), o ambiente caracterizado por Lazerson no caso de Modena, na Itália, representa bem o que eles denominam de Sistemas Nacionais de Inovação (SNI). Segundo essa corrente, o desempenho das nações, no que tange à inovação, pode ser explicado pelo conjunto de inter-relações sociais e institucionais particulares e de características histórico-culturais, as quais determinam a capacidade de aprendizado de um país e, conseqüentemente, a de se adaptar às mudanças e inovar.

Portanto, já que o conceito de Sistema Nacional de Inovação é fortemente dependente da história e da cultura de um determinado local, conforme destacado pelos autores anteriormente mencionados, percebe-se claramente a importância do fator local no processo de inovação. Entretanto, em conseqüência de diferentes culturas e histórias, é perfeitamente possível que, dentro das próprias nações, as diversidades regionais possam ser acentuadas, recomendando ser mais conveniente a inclusão do conceito de Sistemas Locais de Inovação, permitindo, assim, compreender melhor os diferentes níveis de competitividade regionais.

Segundo Lastres et al. (1999), o conceito de Sistema Local de Inovação parece oferecer uma melhor compreensão do processo de inovação na sua diversidade entre países e regiões, tendo em vista seus processos históricos específicos e seus desenhos políticos institucionais particulares.

É dentro desse contexto e procurando incorporar o processo de inovação ao enfoque de Sistema Local de Produção que Zawislak e Ruffoni (2001) chegam ao que definiram por Sistema Local de Inovação e Produção (SLI/P).

Para os autores, por um Sistema Local de Inovação e Produção (SLI/P) entende-se uma rede local ou regional de vínculos interempresariais que amplia o processo de troca de bens e serviços para uma relação de troca de ativos intangíveis (conhecimento) e tangíveis (tecnologia – produtos e processos). Isto é, levando-se em consideração o atual padrão de mudança e de concorrência em escala mundial, um SLI/P deve criar condições para estimular a capacitação com vistas à inovação e à competitividade, a partir de uma aprendizagem por interação (cooperação) por parte dos diferentes agentes que compõem a rede de instituições e organizações preexistentes.

Dessa forma, a concepção de um Sistema Local de Inovação e Produção deve possibilitar um amplo, homogêneo e retroalimentado domínio da cadeia de valor (criação, *design*, produção, distribuição, comercialização; criação, *design*, produção e assim por diante), baseado no trinômio cooperação-aprendizado-capacitação para a geração de inovação pela rede de empresas.

O conceito considera a presença de relações de cooperação entre os agentes como condição básica para que este processo ocorra e é bem mais dinâmico que o apresentado por Lazerson (1995), já que procura elaborar melhor a questão inovação e suas variáveis e está dentro do conceito maior de Sistema Nacional de Inovação.

Sob este mesmo enfoque e com o patrocínio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDS e da Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP, o Instituto de Economia da UFRJ vem realizando uma série de projetos denominados Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico. Tais projetos, executados nos mais diferentes

locais do Brasil e em diferentes setores da economia, tratam de estudos de sistemas locais de produção em pequenas e médias empresas que se destacaram, obtendo sucesso¹³.

Em todos esses exemplos, embora com intensidades diferentes, destacam-se instituições que assumem a função de coordenar as ações dos diferentes agentes, procurando promover acordos de cooperação entre eles, incentivando a formação de consórcios, melhorias na mão-de-obra e nos equipamentos, promoção de cursos, visitas e contatos a outras empresas do país e do exterior e, em alguns casos, monitoramento de contratos entre os parceiros.

Dos resultados dos estudos, pode-se concluir que, com exceção dos casos da Fiat, da EMBRAER e das Telecomunicações – todos os três sendo consequência de ações externas, promovidas por ações governamentais – os outros exemplos são frutos de processos de desenvolvimento endógenos, originados, principalmente, da cultura dos agentes (geralmente imigrantes europeus) e de vantagens comparativas existentes nestes locais. Não há, nestes diferentes arranjos, a predominância de estruturas excludentes de mercado e hierarquia, mas muito mais as situadas neste *continuum*, originando-se, então, uma estrutura de coordenação em rede, com os diferentes agentes sendo motivados a interagirem entre si.

Os estudos acerca dos “Sistemas Locais de Produção” e os dos “distritos industriais” evidenciam as vantagens competitivas dos arranjos cooperativos multilaterais, transparecendo, assim, a presença de uma nova forma de competição, baseada muito mais na competição entre sistemas produtivos ou cadeias do que simplesmente entre empresas individuais.

Faz-se necessário, dessa forma, compreender a formação das diferentes redes de fornecimento, mais especificamente das cadeias de suprimentos, uma vez que se trata de um importante arranjo, principalmente para que as empresas ampliem suas possibilidades de competir e alcançar eficiência em seus propósitos.

¹³ Merecem destaque os casos do Centro Capixaba de Desenvolvimento Metal-Mecânico do ES – CDMEC (VILLASCHI FILHO e LIMA, 2000); da Associação Comercial e Industrial de Blumenau – ACIB e do Sindicato das Indústrias de Blumenau – SINTEX (CAMPOS, CÁRIO e NICOLAU, 2000).

2.3.4 Cadeia de Suprimentos

Uma cadeia de suprimentos constitui-se num conjunto de relações verticais de compra e venda de ativos (conhecimento, informação, tecnologias, materiais, bens e serviços) cujos elos, devidamente conectados como engrenagens de um único mecanismo (por isso a noção de cadeia), produzem pares distintos, mas complementares (interdependência), de um produto, ou serviço, que visa a suprir as necessidades de um consumidor final.

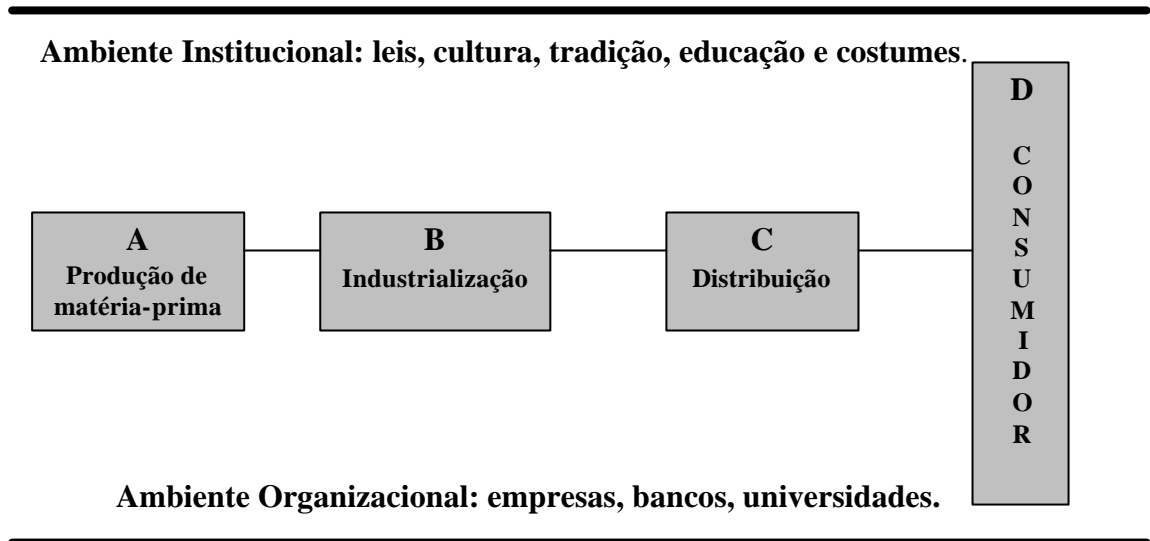
Entretanto, antes de tratar especificamente de cadeia de suprimentos, faz-se necessário um entendimento do conceito de cadeia produtiva.

O enfoque adotado neste estudo considera a cadeia produtiva no seu sentido mais amplo, visualizando todas as transações que ocorrem de montante a jusante e com todas as suas implicações (técnicas, econômicas, fluxo de materiais, informações e recursos financeiros).

De acordo com Morvan (1988), a cadeia produtiva pode ser sintetizada nos seguintes pontos:

- 1º. é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, podendo ser separadas e ligadas entre si através de um encadeamento técnico;
- 2º. é um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante a jusante, entre fornecedores e clientes;
- 3º. é um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

Tomando-se por base o conceito de cadeia produtiva apresentado por Morvan (1988) e incluindo o ambiente institucional no qual esta cadeia está inserida, tem-se, de maneira geral, a configuração de uma cadeia produtiva que pode ser visualizada a partir da Figura 1:



Fonte: Adaptado de Zylbersztajn, Décio, 1995, p.173.

Figura 1. Representação Esquemática da Estrutura de uma Cadeia Produtiva

Com base na figura 1, conclui-se que o estudo da cadeia produtiva contempla três níveis: 1º. o ambiente institucional e organizacional; 2º. os segmentos (A, B, C e D); 3º. os perfis.

O ambiente (institucional e organizacional) é formado pelos aspectos normativos e legais (ambiente institucional) e pelas organizações representativas que regulam (e são reguladas) as atividades econômicas inseridas num determinado espaço geográfico (município, estado, região ou país).

Os segmentos (ou elos) são, na verdade, os fornecedores, produtores de matéria-prima, a indústria de transformação, a distribuição e os consumidores finais.

Os segmentos, por sua vez, são desagregados em perfis compostos por um conjunto de empresas e/ou agentes econômicos que podem ser agrupados pelas suas características comuns. Cada “caixa” da figura 1 representa um segmento de empresas. Na realidade, cada empresa participa de seu “mundo particular”, de seu mercado particular, podendo participar de mais de uma cadeia.

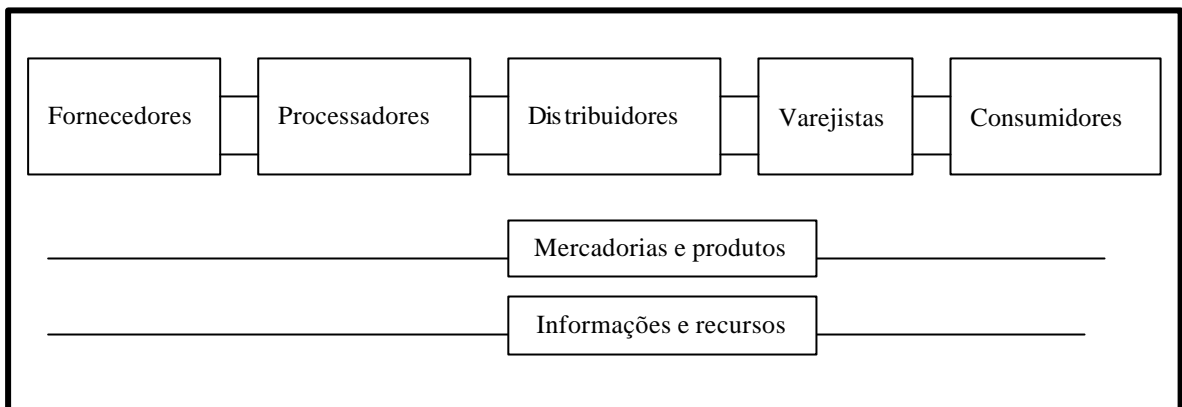
Entretanto, por ser um conceito muito abrangente, pouco operacional e que apresenta uma série intrincada de relações entre as mais diferentes organizações e

instituições, a abordagem de cadeia produtiva tem servido muito mais para o planejamento das ações estratégicas setoriais do que para o planejamento e a gestão das ações das empresas.

Como ferramenta de gestão que possibilite uma melhor intervenção por parte das empresas, surgiu a abordagem de cadeia de suprimentos que permite visualizar todo o processo no qual a empresa está inserida, evidenciando possíveis ações gerenciais na cadeia. Sendo assim, a cadeia de suprimentos é vista a partir de um corte na cadeia produtiva em que a soma das diferentes cadeias de suprimentos, incluindo-se o ambiente institucional, constitui a cadeia produtiva de um determinado produto.

A cadeia de suprimentos pode ser considerada como uma rede (*network*) constituída de muitos participantes com interesses diferentes, mas com um mesmo objetivo: produzir um produto da melhor maneira possível (STIJNEN et al., 1998). Este conceito permite alguns paralelos entre cadeia produtiva e cadeia de suprimentos, pois, em geral, o objetivo de ambas é a realização de sua produção da melhor maneira possível. Entretanto, o que diferencia as duas abordagens é o fato de que a cadeia de suprimentos é um conceito mais fácil de ser operacionalizado, pois possibilita ações gerenciais.

A cadeia de suprimentos pode ser definida como um sistema que envolve fornecedores de matéria-prima, processadores, serviços de distribuição e comercialização, e clientes, todos ligados via aquisição de produtos e fluxo de recursos e informações, conforme Figura 2, a seguir:



Fonte: Adaptada de Ching, 1999, p. 67.

Figura 2. Representação Esquemática de uma Cadeia de Suprimentos

De maneira genérica e abrangente, a cadeia de suprimentos pode ser vista a partir de um mercado pulverizado, onde cada elo mantém o seu mercado e concorre com outras empresas pertencentes ao mesmo segmento, tendo como referência outra empresa, podendo esta fazer parte ou não da mesma cadeia.

Entretanto, quais são as razões que levam as empresas a procurarem definir claramente os seus fornecedores e, portanto, formarem suas cadeias de suprimentos? E quais são as condições necessárias para que estas cadeias se configurem?

De acordo com Boehlje et al. (1998), obter eficiência, reduzir os riscos e responder às demandas dos consumidores por atributos específicos são fortes incentivos para a formação de cadeias de suprimentos.

É importante mencionar-se, também, que um importante argumento para a formação de cadeias de suprimentos deve-se ao fato de que tal configuração permite uma maior geração de conhecimentos e, em última análise, de inovações, já que ela aproxima o produtor do consumidor, ou o usuário do produtor. Para Amanor-Boadu (2000), a formação de cadeias de suprimentos propicia a vantagem da utilização e difusão do conhecimento tácito, contribuindo para aumentar a competitividade dos parceiros e melhorar o atendimento aos clientes.

Por sua vez, para que a formação das cadeias de suprimentos seja possível, os agentes envolvidos ao longo da cadeia precisam reconhecer algumas condições essenciais e básicas para tal. O primeiro passo é admitir que existe um certo grau de interdependência entre eles. O segundo é reconhecer que precisa existir um mínimo de cooperação entre os agentes e, como terceiro passo, a cadeia deve buscar a competitividade do sistema como um todo, procurando reconhecer que, nas cadeias de suprimentos, tudo pode ser compartilhado: as informações, os riscos e os lucros.

As contribuições de Williamson (1989) permitem pressupor que, ao estruturar suas cadeias de suprimentos, as empresas o fazem em função de uma redução dos seus custos de transação. Dessa forma, através de uma “estrutura de governança” que procure economizar a racionalidade limitada e proteger os agentes do perigo do oportunismo, as empresas que fazem parte de uma cadeia de suprimentos conseguem reduzir seus custos de transação.

Pelos pressupostos da dependência de recursos, ao estruturar suas cadeias de suprimentos aos moldes de uma grande empresa e tendo por base a cooperação entre os diferentes agentes, as empresas passam a alargar suas fronteiras e, com isso, conseguem promover um certo grau de complementaridade entre elas.

Em decorrência, sob a perspectiva da abordagem da dependência de recursos, as ações desenvolvidas pelas empresas podem, também, ser consideradas como uma decisão estratégica, comungando, assim, com o parecer de Freeman (1995) para o qual as redes de empresas são decorrentes muito mais de uma decisão estratégica das empresas do que de possíveis custos envolvidos.

Em sendo a cadeia de suprimentos composta por uma rede de empresas, a sua formação é, portanto, uma decisão estratégica, sempre considerando que as organizações existem para suprir necessidades do mercado que, justamente por não estarem sendo supridas, apresentam possibilidade de ganho. É essa relação –necessidades-possibilidade de ganho – que se chama de competitividade. Para o entendimento do perfil competitivo das empresas, precisa-se separar essa relação, analisando as necessidades e as possibilidades.

Sendo assim, como ser competitivo? Qual a melhor alternativa para manter-se competitivo? Ou que forma organizacional é mais eficiente para manter-se competitivo?

Volta-se à clássica decisão empresarial “o que produzir, o que comprar”? Como tomar essa decisão? Em que medida o “produzir” ou o “comprar” são mais eficientes? Ou seja, apresentadas as diferentes formas organizacionais, qual delas é a melhor alternativa?

A realidade do mundo dos negócios dá a entender que é cada vez mais difícil para a empresa atuar de forma individual e indica que alternativas como alianças estratégicas, *joint-ventures* e a formação de diferentes arranjos organizacionais, tais como as redes de empresas, são concretas.

Porém para poder tomar esta decisão é necessário entender o ambiente institucional, uma vez que este é considerado um dos principais fatores de competitividade, tanto no tocante às empresas como no caso das nações. Ou seja, em uma sociedade, as instituições são as regras do jogo, ou mais formalmente, as limitações idealizadas pelo homem que dão forma à interação humana e, na linguagem dos economistas, definem e limitam o conjunto de escolhas dos indivíduos (NORTH, 1993).

Não basta analisar apenas os elementos de mercado, como o comportamento dos preços, para se compreender os processos inovativos. É relevante, também, a inclusão do ambiente de inserção da empresa, bem como todos os seus elementos institucionais, conforme proposto tanto por Dosi (1988) como por Freeman (1995).

Em suma, para um completo entendimento do processo de inovação não basta somente a análise isolada da empresa, mesmo admitindo ser ela o *locus* da inovação, pois para poder inovar, irá depender de sua aptidão tecnológica, a qual depende da sua capacidade de interação com seus clientes, competidores, contratadores, universidades, centros de pesquisa, consultores, pesquisadores e agentes governamentais, ou seja, com o ambiente (*learning-by-interacting*)¹⁴.

É fundamental entender a rede de relações das empresas, pois, nas transações em rede, as informações adquiridas no *learning-by-doing* são transferidas e as experiências passadas servem para criar rotinas (NELSON e WINTER, 1982) e balizar as ações futuras, criando-se, assim, melhores e mais rápidas condições para soluções de problemas, geração e difusão de inovações (UZZI, 1996, 1997; WESTPHAL et al., 1997).

¹⁴ A este conjunto de inter-relações que possibilita explicar a dinâmica da inovação e a posição relativa de cada país ou região em relação à fronteira tecnológica denomina-se de Sistema Nacional de Inovações (DOSI, 1988; FREEMAN, 1987, 1995; LUNDEVALL, 1990).

É com esse objetivo que o próximo capítulo procura analisar a interação ambiente-inovação e a importância de as empresas conhecerem o jogo, mais especificamente, “as regras do jogo” (ambiente institucional) e em que condições ele irá ocorrer para poder participar do mesmo com condições de influenciá-lo e ganhar, isto é, inovar e ser competitiva, objetivos de toda empresa.

3 AMBIENTE E INOVAÇÃO

O presente capítulo reconhece que a interação entre os agentes e o ambiente institucional gera um novo padrão de desenvolvimento, uma vez que esta interação proporciona a difusão de conhecimentos e conseqüente sinergia entre os atores (*learning by interacting*).

O enfoque adotado concebe a inovação como o fator-chave para a competitividade e importante alternativa para reduzir os custos de transação. Por outro lado, não se limita a considerá-la apenas como a introdução de novos equipamentos ou tecnologias, ou o lançamento de novos produtos, mesmo que estes sejam pontos essenciais do processo, mas sim, no seu sentido mais amplo.

O conceito adotado envolve desde as novas formas de articulação entre os agentes econômicos e instituições até mesmo uma nova cultura organizacional, com a inovação sendo vista como o principal fruto de um processo de interação entre os diferentes agentes e seu ambiente institucional.

3.1 Pressupostos

No modelo Schumpeteriano de evolução tecnológica, caracterizado por um processo de “destruição criativa” (SCHUMPETER, 1961, 1985), as tecnologias desenvolvem-se por meio de ciclos de longos períodos de mudança incremental, os quais institucionalizam uma tecnologia existente – paradigma tecnológico – pontuados por descontinuidades tecnológicas, em que as novas tecnologias, radicalmente superiores, sobrepõem as ultrapassadas, permitindo ganhos no desempenho organizacional. Essa tecnologia, institucionalizada em um paradigma, é que passa a ser o ambiente.

Descontinuidades tecnológicas são seguidas por períodos de efervescência, com a competição criando grandes incertezas (ANDERSON e TUSHMAN, 1991). Tal período de turbulência termina com a emergência de um novo modelo dominante – novo paradigma. No momento de turbulência, as “janelas de oportunidades” (PEREZ e SOETE, 1990)¹⁵ se abrem e é importante que as chances sejam aproveitadas. Na emergência de um novo modelo, ganha quem “sai na frente” – o inovador, pois ganha em eficiência (WESTPHAL et al., 1997). Foi o que ocorreu com o Japão ao aproveitar a janela que se abriu em relação aos setores de computadores e telecomunicações (FREEMAN, 1990).

À medida que uma inovação se institucionaliza, ao adotá-la, a organização estará correndo menores riscos, pois estará legitimada. De acordo com a visão dos teóricos institucionalistas (MEYER e ROWAN, 1977; DIMAGGIO e POWELL, 1983), uma organização tem maiores chances de sobreviver se obtiver legitimidade, suporte social e aprovação dos agentes do ambiente institucional no qual está inserida. É por meio da legitimidade externa que a organização vê facilitada a obtenção de recursos e inúmeros trabalhos demonstram que a presença de laços com instituições do Estado, da comunidade, assim como com outras organizações do mesmo campo institucional, permitem um incremento das chances de sobrevivência das organizações (SINGH et al., 1986; BAUM e OLIVER, 1991; UZZI, 1997).

Por outro lado, ao adotar uma tecnologia institucionalizada, a organização estará perdendo sob o ponto de vista econômico (eficiência), tendo em vista que a inovação já está difundida, ou melhor, o paradigma tecnológico já foi alterado. Essas características constituem a diferença entre o inovador e o imitador, duas estratégias das organizações, cada uma com suas implicações. Ao inovar, embora corra mais riscos, a organização terá

maior eficiência; ao imitar, a organização terá maior legitimidade com menor eficiência econômica.

Portanto, a questão é: Como estar preparado para aproveitar as “janelas de oportunidades” que se apresentam nos momentos de descontinuidades tecnológicas?

Para Perez e Soete (1990), toda a ação realizada no sentido de se preparar para identificar e aproveitar as oportunidade que se apresentam deve incluir os seguintes pontos: 1º. investimento em conhecimento no seu sentido mais amplo (capital humano, intelectual e físico); 2º. a importância das instituições; 3º. a importância do fator localização; 4º. a forma de entrada – inovando ou imitando e, 5º. o momento da entrada – em que fase da tecnologia ingressar no mercado.

Ao tratar do **primeiro** dos pontos – conhecimento –, os autores destacam que investimentos passados, efetuados em velhas tecnologias estabelecidas, podem facilitar na difusão de novas tecnologias. Entretanto, para os autores não basta que as nações se preocupem somente em comprar a tecnologia, precisa haver “condições para assimilá-la”. Deve existir o que Freeman (1987 e 1995), Dosi (1988) e Lundvall (1990) definem de Sistema Nacional de Inovação, como algo constituído por elementos e relações que determinam, em grande medida, a capacidade de aprendizado de um país ou de uma empresa e, portanto, aquela de inovar e de se adaptar às mudanças.

Em decorrência do acima exposto, são importantes os investimentos em educação básica, ciência e tecnologia, assim como na construção de uma infra-estrutura pró-inovação, destacando-se, assim, o **segundo** aspecto a ser considerado, ou seja, a importância das instituições.

O valor do ambiente institucional para o processo de inovação pode ser constatada numa série de trabalhos (PEREZ e SOETE, 1990; FREEMAN, 1990; DOSI, 1990; BURNS, 1993; LAZERSON, 1995; WESTPHAL et al., 1997; CASSIOLATO, 1999), segundo os quais o ambiente institucional pode tanto reduzir como aumentar os custos e as barreiras à entrada de inovações, constituindo-se questão-chave para o entendimento da competitividade das nações.

¹⁵ Os autores utilizam essa expressão para caracterizar as oportunidades existentes nos momentos de descontinuidades tecnológicas (PEREZ e SOETE, 1990).

Ao estudar o processo de inovação no Japão, Freeman (1990) concluiu que o ambiente institucional japonês faz com que os custos de transação sejam economizados. As mesmas conclusões aparecem nos estudos dos “distritos industriais” e redes de pequenas e médias empresas na Itália (UZZI, 1997; CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998), todos ressaltando as “inovações sociais” desses ambientes, com baixos custos de transação e altas externalidades econômicas, contribuindo para criar o que Marshall (apud COOKE e MORGAN, 1994) chamou de “atmosfera industrial”.

Dentro desse contexto, aparece o **terceiro** fator relevante e influenciador no momento de aproveitar as janelas de oportunidades – o locacional.

Diferentes são os arranjos efetuados no intuito de melhor aproveitar as vantagens da concentração e distância física entre as organizações envolvidas nas transações e, entre eles, destacam-se, principalmente os *clusters*, os distritos industriais, as redes de empresas e cadeias de suprimentos, tratados no capítulo anterior.

Existem locais mais propícios e com maior potencialidade à inovação, como, por exemplo, a região da Califórnia, nos Estados Unidos. Em relação às inovações ocorridas nos setores de computadores, controle de processos e instrumentos, comunicação em rádio e televisão e semicondutores, essa região apresenta uma esmagadora maioria quantitativa de inovações (AUDRETSCH e FELDMAN, 1996).

Estudos realizados nestes locais demonstram que, assim como os “distritos italianos”, os mesmos apresentam externalidades que os favorecem, tais como fortes relações com universidades e centros de pesquisa, alta especialização da mão-de-obra e um clima de competição e cooperação pelas suas estruturas de rede que são formadas entre os diferentes agentes.

Ao comparar a indústria automobilística japonesa com a americana, Dyer (1996) percebeu que as vantagens da concentração geográfica, presente na indústria japonesa, associada com o ambiente institucional, são importantes questões que fazem com que a indústria japonesa seja mais inovadora que a americana. Isto, talvez, tenha-se tornado uma das razões que influenciaram a nova ordem vigente junto ao setor automobilístico mundial, em que a grande maioria dos novos investimentos do setor tem procurado enfocar esta questão, concentrando e integrando boa parte da cadeia.

O **quarto** ponto que se apresenta é como ingressar no mercado: inovando ou comprando a tecnologia – imitando –, sabendo que, em ambas decisões, estão embutidos riscos e, principalmente, custos diferentes. Finalmente, de acordo com o **quinto** ponto, é importante decidir o momento de entrar, ou melhor, em que fase da tecnologia ingressar no mercado.

De acordo com Perez e Soete (1990), o custo para ingressar no mercado varia com a idade da tecnologia (relativo às fases da curva “S” da tecnologia)¹⁶ e o nível de difusão, além dos seguintes custos: a) com investimentos fixos; b) para diminuir a lacuna tecnológica; c) para adquirir experiência e, d) para compensar as perdas com externalidades.

Para os autores, as oportunidades se apresentam na Fase I, pois, embora o risco seja grande, os investimentos fixos são baixos e, mesmo que seja necessário *know-how*, na maioria das vezes, esses conhecimentos básicos estão disponíveis nas universidades. A partir de um quadro universitário qualificado e um ambiente institucional favorável, a janela para as oportunidades nos estágios iniciais de uma tecnologia – transição de paradigmas – está aberta.

Quanto antes os países ou organizações aderirem aos paradigmas emergentes, maiores serão as suas chances de sucesso. Por essa razão, estes paradigmas precisam ser identificados e as estratégias devem ser traçadas.

Neste sentido, admite-se que o ambiente institucional é o paradigma dominante e que, ao olhar para o ambiente – paradigma –, a empresa tem duas alternativas: 1ª. não fazer nada, seguindo a sua estratégia traçada; 2ª. fazer alguma coisa, ou seja, tomar uma orientação a partir da leitura feita do paradigma.

Na segunda alternativa – fazer algo, a empresa pode permitir que o mercado, ou melhor, o ambiente dite as regras e, nesse caso, a opção é segui-lo; ou ainda, alterar o ambiente por meio de uma inovação, ou seja, tentar fazer diferente do modelo e, com isso passar a ser o ambiente – paradigma, pois a empresa passa a ditar as novas “regras do jogo” – o novo paradigma dominante.

¹⁶ Segundo Perez e Soete (1990), o ciclo de vida da tecnologia apresenta quatro fases: Fase I – Produção; Fase II – Crescimento acelerado; Fase III – Crescimento lento e, Fase IV – Maturidade.

Atualmente, todos os indícios apontam para a supremacia do paradigma que considera que a mais eficiente forma de organizar as atividades econômicas é a que leva em consideração a necessidade de cooperação entre as empresas, com a concorrência se dando não mais entre empresas individuais, mas sim entre redes e cadeias de empresas.

Nessa ótica, as empresas que passarem a ser coordenadas sob este paradigma poderão apresentar maiores chances de sucesso e, quanto antes aderirem a esta nova ordem, maiores poderão ser suas probabilidades de vencer o jogo.

Assim sendo, é de fundamental importância a compreensão do fenômeno de interação entre instituições e organizações, conforme será visto na seção 3.2, a seguir.

3.2 A Interação entre Instituições e Organizações

Partindo das contribuições de North (1993), a presente seção tem por objetivo demonstrar que as atividades econômicas são fortemente influenciadas pelo ambiente institucional. Por outro lado, admite que esta relação é reversível, pois, ao mesmo tempo em que a atividade econômica sofre influência das instituições, ela procura, via inovação, alterá-las, moldando-as de acordo com o seu interesse.

Conforme demonstrado pelos estudos de Williamson (1989), o ambiente institucional assume importância significativa na definição da estrutura de governança das atividades produtivas e está em contínuo processo de interação com as organizações, influenciando e sendo influenciado por estas. Portanto, as instituições afetam o desempenho da economia em decorrência do seu efeito sobre os custos da produção e junto com a tecnologia empregada determinam os custos de transação e transformação que constituem os custos totais.

Em todas as sociedades, das primitivas às mais avançadas, as pessoas impõem limitações para dar estrutura às suas relações. Com poucas exceções, é sempre mais fácil descrever e ser preciso sobre as regras formais que as sociedades criam que sobre os modos informais mediante os quais os humanos estruturam a sua interação. Mesmo nas economias mais desenvolvidas, as normas formais constituem uma pequena parte, embora

muito importante, do conjunto de limitações que dão forma às escolhas, havendo uma forte predominância das limitações informais¹⁷.

¹⁷ Na interação diária com os demais, seja no trabalho, em família, nas relações sociais ou em atividades de negócio, a estrutura que rege os seres humanos é fortemente definida por meio de códigos de conduta, normas de comportamento e convenções.

Segundo North (1993), deve-se distinguir, com clareza, quais são as regras e os jogadores. O propósito das regras é definir a forma em que o jogo se desenvolverá; por outro lado, o objetivo dos jogadores, dentro de um conjunto de regras, é ganhar o jogo por meio de uma combinação de atitudes, estratégia e coordenação.

A função principal das instituições é, portanto, reduzir a incerteza por meio do estabelecimento de uma estrutura estável, porém nem sempre eficiente, da interação humana, sendo moldadas pela cultura do ambiente em que estão inseridas.

Dessa forma, a teoria das instituições de North (1993) é construída partindo de uma teoria da conduta humana combinada com a dos custos de negociação. O ambiente institucional, ao estruturar a interação humana, limita as opções que se oferecem aos atores, deixando de ser uma escolha racional e maximizadora, pois nem sempre a motivação do ator coincide com a conduta maximizadora da riqueza.

A partir da constatação de que os recursos da economia consumidos em negociações são crescentes e de grande magnitude e que os mesmos constituem uma parte dos custos de produção, North (1993) advoga que a tradicional equação de produção deve ser enunciada de outra maneira. Para o autor, os custos totais de produção consistem das entradas de recursos de terra, trabalho e capital que participam tanto em transformar os atributos físicos de um bem como nos de negociação – definição, proteção e cumprimento forçado dos direitos de propriedade sobre as mercadorias. Tal questão é a mesma levantada por Coase (1960) ao destacar que somente na ausência dos custos de negociação o paradigma neoclássico produz bons resultados implícitos.

Para North (1993), os custos de negociação são devido aos de medição mais o custo do cumprimento obrigatório e não é tarefa fácil medi-los. O cumprimento obrigatório pode ser decorrente da represália de uma segunda parte, podendo, também, ser resultado de códigos de conduta obrigatórios internamente ou de sanções sociais ou de uma terceira parte coercitiva.

Em suma, o que faz com que as instituições resolvam os problemas de coordenação e produção é algo que está determinado pela motivação dos jogadores, pela complexidade do meio, pela habilidade dos envolvidos para decifrar e ordenar o meio. Quanto maior a especialização, número e variabilidade dos atributos valiosos, maior será o peso que deverá

atribuir-se a instituições confiáveis que permitam que os indivíduos participem em contratações complexas, com um mínimo de incerteza quanto ao cumprimento dos contratos.

Ao compararem-se essas afirmações com a abordagem de Williamson (1989) acerca da especificidade dos ativos, conclui-se que quanto maior a especificidade dos ativos, maior será a exigência acerca da confiança nas instituições vigentes.

Muito embora Coase (1937) não tenha tratado abertamente da questão “ambiente institucional”, a partir de seus estudos, algumas considerações também podem ser traçadas.

Segundo o autor, em um primeiro momento, pela possibilidade de ter uma percepção diferenciada, pois os indivíduos efetuam análises diferentes, e pelo fato de haver uma coordenação interna, que é a do *entrepreneur*, a empresa, ao fugir da coordenação do mercado, quando for até ele, irá causar-lhe um impacto.

Partindo da premissa de que a empresa admite ser a sua combinação de fatores boa e que o mercado também reconhece que ela o é, ao fazer isso, em uma ação individual, criou uma ação institucional, ou seja, uma nova ordem que tanto pode ser um novo produto, como a diminuição do valor de um produto existente.

A partir desse momento, o mercado e, principalmente os concorrentes da empresa, passam a vê-la como o próprio ambiente. Em outras palavras, o inovador torna-se o causador da mudança institucional.

Com isso, conclui-se que o que os institucionalistas – caso de North (1993) – estão dizendo passa a ser, nas entrelinhas, o mesmo que Coase (1937) afirma: quem passa a ter custos de transação são as outras empresas – os concorrentes, uma vez que o inovador consegue fugir destes custos pelo efeito novidade de seu produto ou serviço.

Logo, a partir das contribuições de North (1993) aos estudos de Coase (1937) e Williamson (1989), fica demonstrado que a escolha da forma organizacional será influenciada fortemente pelo ambiente institucional, por ser este um dos principais determinantes dos custos de transação. Sendo assim, a estratégia de toda empresa, ao instalar-se em um determinado local, inclui uma exaustiva análise do ambiente

institucional e somente após sua realização é que poderá ser definida a estrutura de governança que se apresenta como a mais eficiente.

Em síntese, o ambiente institucional é constituído de uma mescla de instituições que promovem atividades de elevação da produtividade e de outras que estabelecem barreiras à entrada, razão pela qual as organizações procuram influir nas regras do jogo – por meio dos mais diversos tipos de *lobby* ou procurando eleger representantes das suas categorias, a fim de que os mesmos possam influir na definição das chamadas limitações ou normas institucionais.

Entretanto, somente através da inovação a organização terá possibilidades de alterar radicalmente as “regras do jogo”. Ao inovar, a organização estará reduzindo os seus custos de transação e acelerando o desenvolvimento institucional, visto que acrescenta algo novo e fora dos padrões vigentes. Trata-se, portanto, da “destruição criativa”, mencionada por Schumpeter (1961).

Com exceção das mudanças revolucionárias, geralmente, as instituições mudam de modo incremental, sendo as limitações enraizadas nos costumes, tradições e códigos de conduta, muitas vezes mais resistentes às mudanças deliberadas. Nesse caso, é através da inovação que estas instituições podem ser alteradas, ou seja, a inovação assume um papel preponderante no processo de criação de formas eficientes para coordenar os sistemas produtivos.

Dentro desse quadro, e partindo do argumento inicial de Coase (1937) de que os custos de negociação são a base da existência das empresas, qual é então o papel da empresa (organização)?

Inúmeras são as funções atribuídas à empresa e quase sempre não se tratam de atribuições mutuamente excludentes. Para Adam Smith (1985), a partir da divisão do trabalho, ela seria a representação da eficiência; para Schumpeter (1961 e 1985), ela assume o papel inovador, enquanto que, para Williamson (1989), sua função é superar os problemas da especificidade de valores e o oportunismo pós-contratual.

O enfoque adotado por North (1993) recai nas organizações como entidades, idealizadas por seus criadores com o propósito de maximizar a riqueza, o rendimento, ou outros objetivos definidos pelas oportunidades oferecidas pela estrutura institucional da

sociedade. Inclui, ainda, nesse enfoque, o fato de que, na busca pelos objetivos, as organizações procuram alterar incrementalmente a estrutura institucional, as regras do jogo. À medida que vão adquirindo novos conhecimentos, aperfeiçoando suas habilidades e criando rotinas que funcionam como consequência da interação repetida (NELSON e WINTER, 1982), as pretensões das organizações também se alteram.

Portanto, as conclusões de North (1993), apresentadas no parágrafo anterior, coincidem com as idéias de Schumpeter (1961 e 1985) no tocante à inovação, já que para os dois as organizações procuram alterar a estrutura institucional, quer seja aperfeiçoando as regras institucionais, ou de forma mais radical, “reinventando as regras” por meio de uma inovação propriamente dita.

Traçando-se um paralelo com as contribuições de Coase (1937), pode-se afirmar que a empresa é uma organização que, para reduzir os custos de transação, tem que estar atenta ao paradigma vigente, ao ambiente. Ao reduzir os custos de transação, o objetivo da empresa é maximizar a riqueza. Neste caso, o ponto ótimo de maximização da riqueza não é o máximo advogado pelos neoclássicos, mas o determinado pelo que mais ganha – o inovador –, ou como afirmado anteriormente, o “paradigma dominante” – ou ambiente –, pois são todos face da mesma moeda.

Fica claro que a eficiência das organizações depende muito de seus administradores perceberem e fazerem uso das oportunidades criadas. Por outro lado, à proporção que existem boas razões para influir nas normas e em seu cumprimento obrigatório, é conveniente que se criem organismos intermediários (associações, comitês, confederações e grupos de apoio) entre os organismos econômicos e políticos, a fim de promoverem as alterações julgadas necessárias e pertinentes.

As instituições são a chave para o entendimento da inter-relação entre a política e a economia, bem como as suas consequências para o crescimento econômico. Portanto, o entendimento das mesmas facilita as ações de coordenação das atividades produtivas, sejam elas individuais ou, principalmente, nos casos de sistemas de produção (redes e cadeias).

Somente a partir do entendimento da dinâmica relação entre organizações e instituições é possível compreender como ocorre o processo de formação e o

funcionamento de diferentes arranjos organizacionais, tais como, redes, distritos e cadeias de suprimentos, todos supostamente desenvolvidos com o propósito de aumentar a competitividade das empresas envolvidas.

Dessa forma, a organização, considerada de forma individual, está inserida no ambiente e, ao mesmo tempo em que nele exerce influência, é por ele influenciada, conforme pode ser visto a seguir (Figura 3):

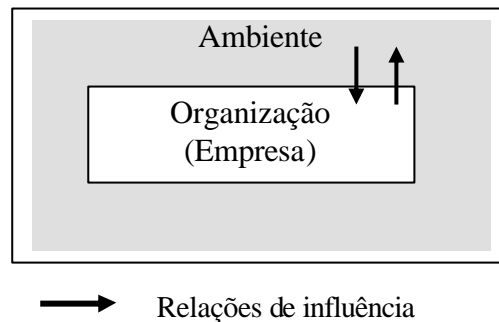


Figura 3. Relação entre a Organização e o Ambiente

Ao decidir agir de forma organizada, inovando e constituindo os mais diferentes “arranjos organizacionais”, as relações de influência entre as empresas e o ambiente são melhor representadas pela figura 4, a seguir.

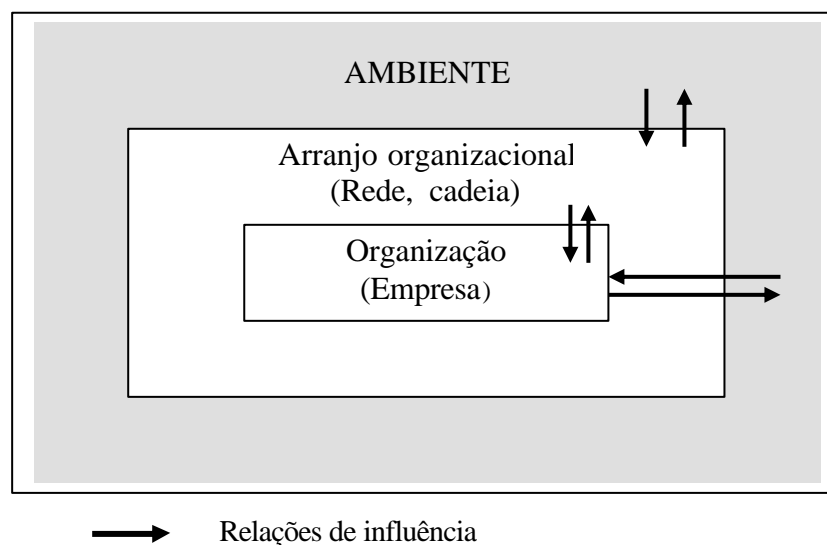


Figura 4. Interação entre Organizações e Instituições

Assim sendo, a figura 4 pode representar uma forma diferente e inovadora das empresas organizarem e coordenarem seus sistemas de produção.

As próprias alianças ou “pontes” construídas pelas empresas e destacadas pela abordagem da Dependência de Recursos podem ser vistas como uma interação com o ambiente institucional, com as empresas procurando alterá-lo a favor de seus interesses.

No caso das redes e distritos industriais, é por meio da construção de um ambiente institucional favorável que estes arranjos organizacionais se destacam, conseguindo promover uma interação entre todos os agentes e, com isso, reduzir os custos de transação.

No sentido de aumentar a sua eficiência e, conseqüentemente, a sua riqueza, as organizações procuram, através de suas inovações, construir novos paradigmas, alterando o ambiente.¹⁸

A inovação reduz os custos de transação, porque o efeito novidade faz com que o inovador fuja dos atritos. É por essa razão que o *entreprene* é importante. Além de coordenar a produção, ele deve adaptá-la antes para fugir do choque entre o preço da firma *versus* preço do mercado que ocorrerá depois, quando do confronto travado ao ir ao mercado para validar sua estratégia.

As organizações, por meio de suas “trajetórias tecnológicas” e procurando diminuir os custos de transação, inovam e alteram os paradigmas vigentes, sendo automaticamente imitadas por seus concorrentes e, com isso, tem-se a alteração do quadro institucional como um todo.

Nessa ótica – a de uma organização empreendedora – o agente dinamizador deste quadro é a organização, e o que a motiva a inovar é a necessidade de diminuir seus custos de transação. Ao ser inovadora, a empresa encontrará menos atritos ao dirigir-se ao mercado e, assim, sua competitividade poderá ser aumentada.

Segundo Schumpeter (1961, 1985), a inovação requer necessariamente invenção, mas é essencialmente uma nova maneira de combinar os elementos existentes e quem dá o primeiro passo consegue os lucros maiores. Dessa maneira, a mudança de foco da

¹⁸ O objetivo da empresa (organização) será sempre o de alterar o ambiente, se possível, ao seu favor. Com isso, ela vê suas possibilidades de ganho aumentadas.

organização para a cadeia é uma nova maneira de coordenar as atividades já existentes que possibilitam a inovação das empresas.

Aqui, mais uma vez a noção de inovação não se dá no seu sentido restrito, mas no sentido mais amplo, isto é, da mesma forma que Costa (1993) caracteriza o progresso técnico que não deve significar apenas uma maneira diferente de produzir, mas também uma nova forma de organização da produção e novos modelos de relacionamento entre a empresa e seus fornecedores, clientes e trabalhadores. Sendo assim, este novo tipo de relacionamento das empresas ao longo das cadeias, ou formando redes, constitui-se uma inovação organizacional.

Uma das grandes razões para as empresas estruturarem suas cadeia de suprimentos ou formarem redes de empresas é que estes arranjos possibilitam a interação usuário-produtor, facilitando o processo de geração de inovação (*learning-by-doing*), pois as necessidades dos consumidores (usuários) são mais facilmente transmitidas ao longo da cadeia e das redes, ocorrendo uma melhor adaptação às novas condições e exigências do mercado.

Quando uma inovação é desenvolvida e introduzida, somente será difundida se as informações relativas às suas características e ao seu valor de uso puderem chegar até os usuários em potencial. Portanto, é fundamental que seja alterada a ótica dos mercados perfeitos, pois, nesses casos, torna-se difícil atingir estes objetivos, tendo em vista que as relações são consideradas atomísticas e anônimas, com o usuário e o produtor separados pelo mercado.

Para Freeman (1990), o sucesso econômico de uma inovação está baseado no conhecimento a respeito das potenciais necessidades do usuário que se torna importante para o aproveitamento das novas oportunidades. De acordo com o autor, o importante fluxo de informações, dentro e entre as empresas, constitui-se como uma das características que proporcionam as vantagens e facilitam o processo de inovação.

A importância das relações com o usuário – futuro comprador ou comprador em potencial – também é destacada por Shaw (1994) que as considera importantes, já que contribuem para o sucesso das inovações, sendo essenciais para todos os tipos de empresas, mais ainda em tempos em que o ambiente exige flexibilidade e adaptabilidade.

Na esfera organizacional, o processo de inovação geralmente envolve a interação entre o usuário e um ou mais fornecedores, abrangendo custos de transação que, no entanto, são reduzidos drasticamente com o tempo, podendo as relações produtivas, a longo prazo, produzir inovações. Portanto, o processo de geração da inovação é fortemente influenciado pela relação entre os diferentes agentes econômicos.

A rede de relações é importante tanto na geração como na difusão de uma inovação, como demonstram as conclusões de Hargadon (1997). Segundo o autor, o fato de uma grande empresa de projetos trabalhar em rede com outras 40 indústrias, faz com que ela inove, pois acaba utilizando-se de tecnologias geradas em um setor para resolver problemas em outro. De certa maneira, é o que vem ocorrendo nos setores mais tradicionais, ao se beneficiarem de inovações advindas de setores de ponta.

Nesse sentido, chama a atenção o trabalho de Powell et al. (1996), ao afirmarem que as fontes de inovação não estão exclusivamente dentro das empresas, mas nas interfaces entre empresas, universidade, laboratórios, fornecedores e usuários, demonstrando, assim, a importância dessas relações.

A importância das redes de empresas no processo inovativo aparece, ainda, nos estudos de Jeffrey (1996), tendo como base a indústria automobilística japonesa e americana. Para o autor, quanto mais integrada a rede, mais rápida é a geração de novos produtos, ou seja, maior a inovação.

Os trabalhos de Lundvall (1990) também procuram destacar a relação usuário-produtor e, contrariamente ao pensamento econômico dominante que considera a inovação como um simples evento, o autor a caracteriza como um “processo de inovação”. Para o autor, a tradicional separação entre descoberta, invenção, inovação e difusão perde a sua importância neste contexto.

Sempre de acordo com as palavras de Lundvall, se a economia fosse de fato constituída por mercados puros, as inovações aconteceriam ao acaso e excepcionalmente, ou seja, se as transações ocorressem em “mercados puros” ou em “organizações puras”, atividades de inovação seriam menos frequentes do que são. O fato de que, no mundo real, as inovações são frequentes demonstra que os mercados reais são “mercados organizados”, mais do que “mercados puros”. O autor afirma, também, que relações puramente

hierárquicas não conseguem explicar todas as transações e que confiança e respeito aos códigos mútuos de comportamento serão normalmente necessários para suplantar a incerteza envolvida.

Para Lundvall, o produtor terá fortes incentivos para monitorar a unidade do usuário e entre as razões para tal destaca que: 1º. o processo de inovação dentro das unidades do usuário pode trazer vantagens para o produtor, como pode representar uma ameaça competitiva potencial e, em ambos os casos, é fundamental a consciência do fato; 2º. inovações do usuário podem implicar novas demandas por equipamentos; 3º. o conhecimento produzido pelo *learning-by-using* pode somente ser transferido a novos produtos, se os produtores tiverem contato direto com os usuários; 4º. gargalos e interdependências tecnológicas observadas dentro das unidades dos usuários representarão mercados potenciais para inovações e; 5º. o produtor pode estar interessado em monitorar a competência e o aprendizado potenciais dos usuários, para poder estimar as respectivas capacidades e adotar novos produtos.

Quanto ao usuário, afirma o autor, necessita de informações relativas aos novos produtos que devem incluir, além da qualidade, informações específicas a respeito da inovação. No momento da resolução de problemas, o usuário deve incluir o produtor o que somente é possível quando possui conhecimentos detalhados das competências e da fidelidade dos diferentes produtores.

Porém, para que estas transações tenham sucesso, faz-se necessário que códigos de comportamento sejam obedecidos e que a confiança mútua seja um elemento destas relações, pois, do contrário, os custos de transação tornar-se-ão altos. Para Sako (1994), as empresas estão dispostas a correr riscos com inovações, quando mantêm relações de alta confiança com seus fornecedores, demonstrando a importância deste fator na definição das diferentes formas organizacionais.

Nos casos de tecnologias maduras¹⁹, principalmente nas tradicionais manufaturas, em que as grandes inovações ocorrem geralmente no processo, as relações usuário-produtor assumem importância ainda maior.

¹⁹ Aqueles setores que se encontram na fase definida por Perez e Soete (1990) como a fase IV, ou fase da maturidade.

Admitindo a relevância das relações usuário-produtor para o processo de inovação, é fundamental, portanto, discutir-se acerca da necessidade de uma coordenação que melhore os canais de fluxo de informações e possibilite relações de troca mais confiáveis e, como conseqüência, crie o ambiente propício à inovação, passando a assumir importante papel a estrutura que irá coordenar as atividades dos diferentes agentes.

Inúmeras são as opções que se apresentam para coordenar as empresas, quer de forma individual, quer de forma coletiva. Pelo que foi apresentado até o presente capítulo, no atual mundo dos negócios, uma parcela considerável das empresas acaba concluindo que não possui condições para competir de forma individual e procura desenvolver formas organizacionais alternativas, quer promovendo acordos, ou estabelecendo contratos e parcerias, com os mais diferentes agentes, ao longo de suas cadeias de suprimentos.

É neste momento que a Teoria dos Jogos pode servir de importante recurso para auxiliar a encontrar a melhor estratégia por parte das empresas, que pode ser cooperar ou competir, ou seja, se competir de forma conjunta, cooperando com outras empresas, ou individualmente, não cooperando com as outras?

Dentro da Teoria dos Jogos, esta decisão pode ser associada ao “dilema do prisioneiro” (AXELROD, 1984), pois, através dele, é possível concluir que, em conseqüência dos elevados riscos e custos de entrada em um mercado competitivo, as empresas, para tornar viáveis seus investimentos em novas tecnologias e em capacitação tecnológica, buscam respaldo na estratégia de cooperação. A hipótese levantada por Zawislak (1996) é que a cooperação acontece, porque os custos de transação de determinar o preço em um mercado competitivo seriam muito maiores que os de transação para estabelecer um contrato. Daí os *pay-offs* serem, segundo o “dilema do prisioneiro”, melhores para a cooperação do que para a competição.

Ao analisar acordos de cooperação entre empresas do setor automotivo do Rio Grande do Sul sob a perspectiva da Teoria dos Jogos, Ruffoni (1997) também chegou a conclusões semelhantes. Segundo a autora, os acordos são vistos pelas empresas que cooperam como uma estratégia adequada para reduzir seus custos de transação e adquirir capacidade para inovar. Quanto à freqüência dos acordos, a conclusão é que: “quanto mais concentrado for o mercado de atuação das empresas e mais avançada a tecnologia que utilizam, maior é a freqüência da formação de acordos de cooperação”. Isto é, em

ambientes onde a incerteza e o risco são maiores, a probabilidade da formação de acordos de cooperação tende a ser maior, conforme ficou demonstrado na pesquisa desenvolvida junto ao setor automotivo.

Da mesma forma que os estudos acima mencionados, existe uma gama muito grande de estudos que analisam decisões estratégicas com o auxílio da Teoria dos Jogos, envolvendo desde simples questões do dia-a-dia de pessoas e empresas, até decisões entre nações. Merecem destaque os trabalhos de Scherer (1980) e Axelrod (1984), em que os autores procuram entender e explicar a racionalidade presente no momento da tomada de decisão, analisando, à luz da Teoria dos Jogos, tanto os incentivos referentes à cooperação como os contrários a ela.

Com o auxílio da Teoria dos Jogos, e voltando à decisão acerca da forma organizacional, a pergunta que se apresenta é: Qual, então, a melhor alternativa? Ou, qual a melhor estratégia para poder competir sob as condições que se apresentam neste início de século? Ou mais, como lidar com a clássica decisão empresarial “O que produzir, o que comprar ou mandar produzir?”

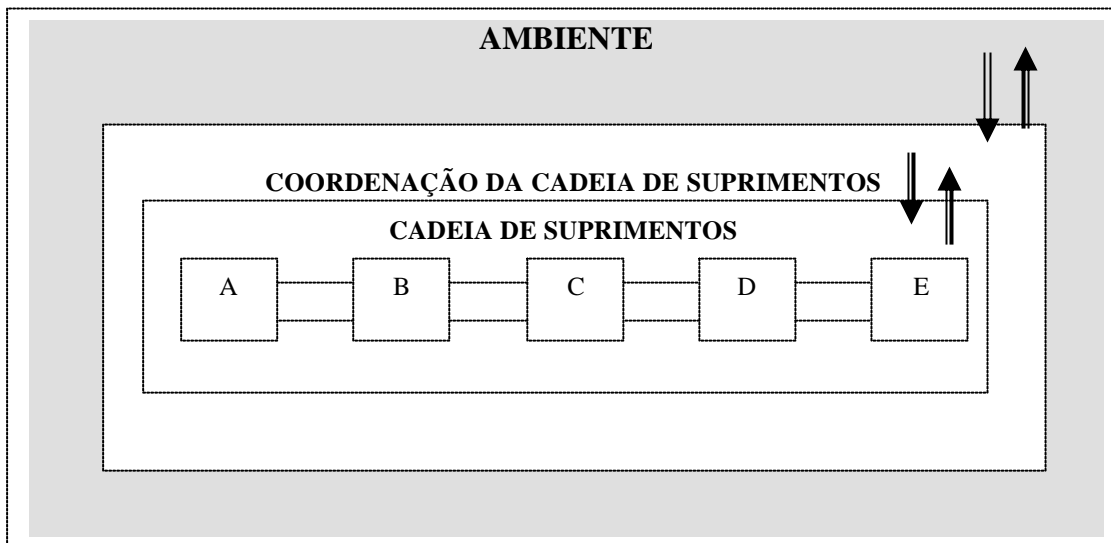
Neste momento, ao decidir acerca da estratégia a ser tomada, faz-se necessário que as empresas tenham total conhecimento das regras do jogo, isto é, olhem para o ambiente antes de tomar a decisão.

Para a maioria das empresas, fica claro que, em virtude das dificuldades impostas pelo ambiente, esgotou-se o esforço de inovação individual e que elas precisam estabelecer um outro patamar competitivo, outro paradigma. A partir desse momento, elas descobrem que o trunfo que se apresenta está na sua forma de organização e relacionamento. Ou seja, ao perceber que não possuem os recursos e condições para inovar, as empresas redefinem suas práticas e seus padrões de relacionamento, construindo parcerias (alianças) ou estabelecendo contratos com seus fornecedores e clientes, recriando as possibilidades para competir.

Portanto, à luz da Teoria dos Jogos, ao reconhecer suas dificuldades para inovar e, com isso, reinventar as regras do jogo definindo um novo paradigma, as empresas decidem por cooperar, sendo que uma das principais e mais recentes decisões tem sido a de, via estabelecimentos de contratos com seus fornecedores e clientes, organizar e coordenar suas

cadeias de suprimentos, procurando configurá-las aos moldes de uma grande empresa (*one big firm*).

Assim sendo, as empresas passaram a promover a evolução da coordenação da organização para a coordenação da cadeia de suprimentos, conforme pode ser visto na figura 5, a seguir.



LEGENDA: A- Produção; B- Industrialização; C- Distribuição; D- Comercialização e, E- Mercado
 ⇒ Fluxo de Influência; — Fluxo de Materiais; — Fluxo de Recursos e Informações

Figura 5. Relação de Influência entre Ambiente e Organização

Porém, essa nova forma de organização dos agentes que fazem parte de uma cadeia, pode ser considerada uma inovação?

Não são os acordos realizados ao longo da cadeia de suprimentos que devem ser considerados uma inovação, nem mesmo a própria coordenação da cadeia de suprimentos deve ser vista como uma inovação em si. A inovação somente ocorre a partir do momento em que a cadeia de suprimentos passa a ser considerada e coordenada como uma grande empresa e, para poder competir, terá que passar a agir dessa forma, tendo, na inovação, o seu fator de competitividade.

Nessa ótica e admitindo-se que a cadeia de suprimentos precisa inovar para sobreviver, o que passa a ser inovação na linguagem da cadeia é a redução dos custos de

transação, conseguida através das relações de cooperação entre os agentes do processo de aprendizagem que se cria por meio das diferentes transações repetidas e do ambiente de confiança gerado no processo. Portanto, o sucesso reside muito mais no fato de a cadeia estar coordenada, e a inovação é o que este “novo arranjo organizacional” proporciona, isto é, toda a sinergia que emana de sua rede de relações.

Não quer dizer, com isso, que a parceria é uma inovação pelo fato de ela reduzir os custos de transação, assim como a inovação. A diferença está no fato de que a inovação reduz porque o inovador passa a ser o preço de mercado, e a parceria diminui porque reduz o custo de ir ao mercado, já que a complementaridade conseguida pelas empresas – via parceria – faz com que elas sejam mais produtivas e competitivas.

A cadeia é, dessa forma, constituída por uma série de ligações complementares que visam a reduzir os custos de transação e, quando ela está se formando, esses custos caem, não por causa de uma inovação, mas pelas complementaridades advindas da nova forma de organização dos agentes econômicos.

Em um segundo momento, depois que a cadeia se estabilizar, passa a ser a referência, porém, como tal, precisa inovar e, nesse momento, deve ser vista como uma grande empresa que tem, na inovação, a sua alternativa para sobreviver no mercado.

É a partir, então, da construção de estruturas de coordenação que se criam condições para inovar, ou ainda, é a própria estrutura de coordenação dos agentes que passa a constituir a inovação em si. Dessa maneira, a forma de coordenação pode ser entendida como ação empreendida pelas empresas para obter seus objetivos de eficiência, complementaridade e resposta à ação dos mercados (CARLEIAL, 2001).

Faz-se necessário, entretanto, uma conceituação mais elaborada e um melhor entendimento acerca da coordenação da cadeia de suprimento e, principalmente, do processo de formação dessa forma inovadora de organizar e coordenar os agentes, desenvolvida pelas empresas, aqui denominada de coordenação da cadeia de suprimentos.

É com este objetivo que, no próximo capítulo, é apresentada e discutida a coordenação da cadeia de suprimentos, bem como os principais mecanismos utilizados, suas características e seu modelo de formação.

4 A COORDENAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Pelo pressuposto defendido ao longo deste estudo, estruturar a cadeia de suprimentos aos moldes de uma grande empresa tem sido a principal estratégia competitiva utilizada por considerável parcela das empresas.

A idéia é fazer com que a competição ocorra entre as diferentes cadeias de suprimentos, o que implica a construção de uma estrutura de governança para atuar na coordenação dos diferentes agentes da cadeia e criar condições que facilitem a interação entre as organizações e instituições, fator fundamental no processo de inovação. Portanto, é para promover a coordenação destes agentes que as empresas acabam desenvolvendo formas de coordenação alternativas ao mercado e à hierarquia, caso específico da coordenação da cadeia de suprimentos.

Essa estrutura de governança, denominada de coordenação da cadeia de suprimentos, possibilita que, mesmo quando as empresas optem por uma estratégia do tipo “comprar”, estabelecendo contratos para reduzir os custos de transação, a coordenação irá organizar este *nexus* de contratos, que é a cadeia, de uma maneira tal que se pareça e que obtenha as vantagens de uma grande organização (*one big firm*).

As empresas decidem, em suma, por um “comprar” com efeitos de uma inovação, que ocorre a partir da evolução da coordenação da empresa para a da cadeia de suprimentos. Muito mais do que planejar e coordenar as atividades internas e preocupar-se somente com os custos de produção (coordenação interna), as empresas passam a planejar as atividades, visualizando suas cadeias de suprimentos, ou seja, promovem a qualificação das relações com seus clientes e fornecedores. Agindo assim, passam a se preocupar, também, com os custos de transação (coordenação externa).

A partir desse enfoque, descortina-se a possibilidade da analogia aos estudos de Coase (1937), permitindo o seguinte questionamento: Se existem a organização e o mercado, por que se preocupar com as cadeias de suprimentos? Por que toda a cadeia de produção não é realizada por uma única grande empresa?

Para responder a essas indagações, parte-se das afirmações de que é preciso relacionar competitividade a conceitos que vão além dos custos de produção, associando a eficiência interna da organização aos sistemas de comunicação e coordenação de atividades interorganizacionais (custos de transação).

Em complementação às idéias iniciais de Coase (1937), conclui-se que, além das duas formas de coordenar a atividade econômica, visualizadas pelo autor – o mercado e a integração vertical e todas as suas estruturas híbridas de governança (WILLIAMSON, 1989) –, vislumbra-se uma terceira alternativa: a coordenação da cadeia de suprimentos.

Porém, o que faz com que a estrutura de coordenação da cadeia de suprimentos seja diferente das estruturas híbridas de governança de Williamson (1989)? Ou ainda, o que esta estrutura de governança apresenta de diferente em relação às estruturas híbridas de governança, e qual o avanço em relação a essas estruturas?

O diferencial advém da forma como as empresas estão organizando suas cadeias de suprimentos, pois, a partir de estratégias colaborativas que visam a configurar uma grande empresa, os diferentes elos da cadeia são unidos (por estruturas híbridas). Portanto, a coordenação da cadeia de suprimentos é mais que uma simples estrutura híbrida de governança, já que a própria cadeia de suprimentos é, em si, um somatório de estruturas híbridas de governança e que, por envolverem diferentes elos, necessitam de uma coordenação. Dessa forma, é na coordenação das inúmeras estruturas híbridas de governança que está o diferencial, pois seu objetivo é governar o somatório de estruturas existentes ao longo de uma cadeia de suprimentos.

Sendo assim, ao decidir-se a respeito da estrutura que irá governar a atividade econômica, a escolha se fará com base: na internalização (integração vertical); no mercado; em uma estrutura híbrida (entre mercado e hierarquia); ou ainda, tendo como base um sistema de coordenação que envolva a cadeia de suprimentos, por meio de uma estrutura

de governança que coordene as atividades de toda a cadeia – a coordenação da cadeia de suprimentos.

Portanto, o presente capítulo tem por objetivos definir a estrutura de coordenação da cadeia de suprimentos, construir o esquema de seu processo de formação, apresentar suas principais características e diferentes formas de coordenação.

4.1 Definição da Coordenação da Cadeia de Suprimentos

Pela ótica da Economia dos Custos de Transação, a coordenação da cadeia de suprimentos atua no sentido de diminuir os custos entre os agentes e, por conseqüência, na cadeia como um todo.

Pelas lentes da Dependência de Recursos, a coordenação da cadeia de suprimentos é vista como uma forma de administrar a interdependência presente entre os diferentes agentes ao longo das cadeias, tendo em vista que as organizações não controlam todos os recursos de que necessitam. Assim sendo, ela é responsável por promover a cooperação competitiva entre os agentes, uma vez que estes passam a competir com os de outras cadeias de suprimentos.

Sob uma perspectiva de rede de empresas, a coordenação pela cadeia de suprimentos pode ser vista como um organismo economicamente mais eficiente do que a simples soma das partes que a compõem, isto é, consegue-se muito mais que a simples soma das competências individuais. Trata-se da busca por um elevadíssimo grau de especialização e focalização dos recursos e das competências de cada empresa que, por meio da interação que ocorre via rede, proporcionam a complementaridade e geram a sinergia necessária: são as chamadas externalidades positivas proporcionadas por tais arranjos, as quais, por meio de uma “complementaridade exponencial”, inerente à rede, geram inúmeras alternativas inovadoras.

Os resultados de diferentes arranjos de empresas têm demonstrado que, nas transações efetuadas entre agentes identificados, interligados em rede e que apresentam o desejo de permanecer transacionando, os custos de transação podem ser reduzidos. A redução dos custos advém da sinergia entre os atores e do conhecimento gerado no

processo, bem como do ambiente resultante que é propício à inovação, em seu sentido mais amplo.

É procurando por complementaridades que as empresas se envolvem na formação e estruturação de suas cadeias de suprimentos. Ao se ligarem umas às outras, produzem um sistema economicamente mais eficiente do que a simples soma das suas partes, devido à sinergia resultante da interação entre elas.

A coordenação da cadeia de suprimentos se situa entre o mercado e a empresa, agindo no sentido de otimizar as transações de modo sistêmico: é o todo estabelecido no sentido de proporcionar competitividade ao sistema (a cadeia). Dessa maneira, ela pode assim ser definida: nem mercado, nem hierarquia, nem simplesmente um contrato (governança bilateral). Trata-se muito mais de uma coordenação a partir da relação sistêmica (relações multilaterais) estabelecida entre as partes (relação de cooperação), algo que pode ser chamado de uma “Central de Gerenciamento de Contratos” e denominada por Furlanetto e Zawislak (2000) como “coordenação sistêmica”.

O mais importante é que esta Central de Gerenciamento de Contratos tem o papel de garantir que de fato haja a inovação na cadeia, mesmo que a opção estratégica seja por “comprar”. Ora, se a opção estratégica é do tipo “comprar”, é porque existe a figura do contrato, então a Central de Gerenciamento de Contratos é muito mais uma “estrutura de governança” que permite que aquela natural e esperada evolução contratual seja muito mais uma evolução pró-ativa.

Por princípio, todo contrato é imperfeito, havendo correções com a evolução do tempo; entretanto, no caso da Central de Gerenciamento de Contratos, a idéia é não esperar a imperfeição acontecer, mas sim antecipar-se a ela. Isto é, não significa dizer que aparecerá a figura do “contrato perfeito”, mas que, pelo fato de a Central passar a ter uma visão do todo, se estabelece um mecanismo capaz de empreender uma contínua busca do nível apropriado de uso dos recursos, de aproveitar cada competência disponível e de aceitar e adotar os novos conhecimentos desenvolvidos –, surgindo daí a noção de contínua evolução contratual dessa Central.

Como na empresa poderá existir um coordenador da cadeia de suprimentos – um gerenciador ou administrador –, essa função também pode ser assumida, entre outros, por

uma empresa líder da cadeia (empresa-mãe) ou, até mesmo, por uma associação de empresas. O importante é que este gerenciador da cadeia passe a se preocupar em transmitir informações, promover incentivos e exercer controle sobre os agentes que fazem parte de sua cadeia de suprimentos, ou seja, procure coordenar o sistema como um todo, assumindo importância a discussão acerca da forma de governança dessas cadeias, que será tratada na seção seguinte.

4.2 Forma de Governança das Cadeias de Suprimentos

Ao atribuir uma nova visão à empresa, passando de uma mera unidade de produção para um complexo de contratos que regem transações internas, Coase (1937) reconhece que eles são as formas mais comuns de coordenação do sistema econômico. A partir de então, todo e qualquer entendimento das diferentes formas de coordenação das atividades econômicas passam, necessariamente, a contemplar tal questão, sendo uma das razões que levou Williamson a dedicar boa parte dos seus estudos à análise dos atributos do processo de contratação.

Fazendo um paralelo com as contribuições de Coase, poder-se-ia dizer que, ao se falar de coordenação da cadeia de suprimentos está se passando de um complexo de contratos, que é a empresa, para uma Central de Contratos.

Reconhecendo a importância dos contratos como forma de coordenação e, com isso, atribuindo uma nova visão à empresa, Coase admitiu que, como alternativa à coordenação de mercado existe a coordenação da empresa. Nesse momento, ao reconhecer a coordenação da cadeia, está se admitindo que ocorre uma nova evolução: da empresa como complexo de contratos de Coase, para uma cadeia de suprimentos coordenada por uma Central de Contratos. Isto é, se a empresa pode ser caracterizada como um “complexo de contratos”, a cadeia de suprimentos pode, agora, ser caracterizada por uma “Central de Contratos”. Dessa forma, faz-se necessário um maior entendimento dos contratos e de tudo o que os cerca, sendo o que a próxima subseção procura fazer.

4.2.1 Contratos

Segundo Williamson (1989), a existência de uma diversidade de arranjos contratuais está baseada na diferença de atributos das transações reguladas por estes

contratos e associada a aspectos de eficiência das transações. Para estabelecer um vínculo entre o tipo de contrato e a ECT, Williamson utiliza-se dos estudos de MacNeil (1978) que classifica os contratos em clássicos, neoclássicos e relacionais.

De acordo com esta tipologia, os contratos clássicos referem-se às transações isoladas, isentas de qualquer efeito intertemporal, ocorrendo em um período t , independentemente das ações dos agentes no período $t - n$ (passado) e das expectativas quanto às condições futuras ($t + n$), para qualquer que seja n .

No contrato clássico, os ajustes ocorrem via mercado e algumas condições são necessárias: é irrelevante a identidade dos agentes; a natureza e as dimensões do contrato são plenamente definidas; não há flexibilidade corretiva no caso da não realização do contrato e existe clara definição entre fazer ou não parte da transação.

Entretanto, a partir do reconhecimento de que as transações quase sempre demandam arranjos de longo prazo e que os contratos apresentam lacunas, torna-se claro que o conceito de contrato clássico passa a ter pouca aplicabilidade, sendo útil como uma referência teórica.

O contrato neoclássico surge a partir da constatação da necessidade de contratos de longo prazo para efetivar a produção. Assim sendo, caracteriza-se pelo manifestado desejo de manutenção do contrato e, portanto, admite ajustes e assistência de terceiros para a solução de disputas (arbitragem). No contrato neoclássico, é mantido o original como referência para a negociação e, no caso dos custos de negociação serem muito altos, comparativamente aos retornos esperados, pode haver uma solução para encerrá-lo.

Quando o contrato original deixa de servir de base para a negociação, surge o relacional, que se caracteriza pela sua flexibilidade e possibilidade de renegociação. Sendo assim, no contrato relacional não importa apenas a continuidade, mas todos os pressupostos contratuais são revistos a cada mudança de variável ambiental, trocando-se a construção de um contrato completo pela manutenção de um sistema negocial continuado.

A partir dessa tipologia de contratos, é possível fazer uma análise sobre qual deles predomina nas transações que ocorrem ao longo das cadeias de suprimentos.

Ao analisarem-se somente as transações que ocorrem entre dois elos de uma cadeia de suprimentos, o contrato que predomina é do tipo relacional, mantido entre duas partes (usuário-produtor) que expressam o desejo em continuar na relação e se caracterizam por serem flexíveis, muitas vezes informais e renegociáveis. Trata-se de uma relação contratual bilateral, fundamentada na interdependência das partes, isto é, o comprador (usuário) necessita do produto (serviço ou tecnologia) oferecido pelo fornecedor (produtor) e este, por sua vez, necessita comercializá-lo, criando-se, assim, um determinado grau de dependência mútua, podendo ser maior ou menor, dependendo das variáveis em jogo.

Passando o foco de análise para a cadeia de suprimentos e sua seqüência de contratos, percebe-se que continuam predominando os contratos do tipo relacional, caracterizados por serem flexíveis e renováveis, mas que, vistos por outro ângulo – o da visão sistêmica –, acabam se interligando, uma vez que existe uma certa seqüência lógica de produção e toda a alteração, em um dos elos, acaba afetando também os outros.

Procurando explorar e evidenciar as relações entre a classificação dos contratos e a Economia dos Custos de Transação, Williamson (1989) estabelece uma ligação entre a teoria legal dos contratos e a ECT. Para atingir seu objetivo, o autor parte da classificação das transações de acordo com as suas características fundamentais, ou seja: especificidade dos ativos (k), freqüência das transações e grau de incerteza.

Williamson define três níveis de especificidade de ativos: nula, significando ativos totalmente reutilizáveis; média, significando um nível intermediário; e, alta, significando ativos altamente específicos (idiosincráticos). Quanto à freqüência, as transações são classificadas em discretas, para as realizadas apenas uma vez; ocasionais, para as que ocorrem casualmente; e recorrentes, para as que ocorrem freqüentemente.

Em seu modelo, embora a incerteza seja considerada uma variável importante, para melhor conduzir a análise, Williamson (1989) define esta condição como sendo fixa. Segundo o autor, para cada combinação surgem padrões esperados das transações que podem ser resumidos de acordo com o quadro 2, a seguir:

Quadro 2. Formas Eficientes de Governança

| Frequência das transações | Especificidade NULA | Especificidade MÉDIA | Especificidade ALTA |
|---------------------------|--------------------------------|---|--|
| Discreta | MERCADO (Contrato clássico) | GOV. TRILATERAL (Contrato neoclássico) | GOV. TRILATERAL (Contrato neoclássico) |
| Ocasional | MERCADO (Contrato clássico) | GOV. TRILATERAL (Contrato neoclássico) | GOV. UNIFICADA OU BILATERAL (Contrato neoclássico) |
| Recorrente | MERCADO (Contrato clássico) | GOV. TRILATERAL (Contrato relacional) | GOV. UNIFICADA OU BILATERAL (Contrato relacional) |

Fonte: Adaptado de Williamson, 1989.

É com base na associação entre a Economia dos Custos de Transação e a teoria dos contratos que Williamson (1989) desenvolve o seu modelo para explicar as razões para a integração vertical, procurando estabelecer uma correspondência com a economia nos custos de transação.

Para Azevedo (1997), a forma reduzida do modelo proposto por Williamson (1991) mostra a sensibilidade dos custos de governança às mudanças no grau de especificidade dos ativos, relacionando-os aos diferentes modos de governança: mercado, hierarquia e forma híbrida. Segundo Williansom, para um nível de especificidade nula, o mercado é sempre mais eficiente que a hierarquia e a forma híbrida. Além disso, conforme aumenta a especificidade de ativos, cresce a dependência bilateral e a necessidade de controle. Logo, os custos de mercado crescem relativamente, à medida que aumenta a especificidade de ativos.

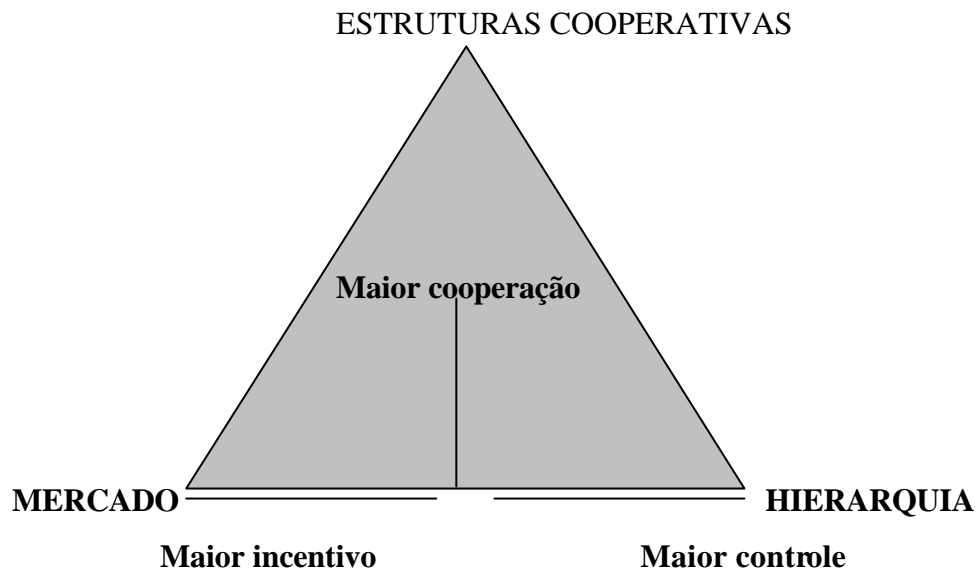
Conforme aumenta o grau de especificidade dos ativos, os mercados perdem sua habilidade para lidar com as adaptações do ambiente, tornando-se menos eficientes do que os outros modos de governança. Quando os níveis de k (especificidade dos ativos) forem muito baixos, o modo de mercado é aquele associado ao menor custo de governança, pois resulta da adaptabilidade característica do funcionamento dos mercados, tendo em vista que as transações empregam ativos realocáveis. Por sua vez, à medida que k aumenta, a

inabilidade do mercado para lidar com adaptações provoca elevações nos custos, a ponto de resultar em uma estrutura híbrida ou, em casos extremos, onde a especificidade for maior, na forma hierárquica ou integração vertical.

Inicialmente, o modelo de análise desenvolvido por Williamson considerava somente as duas formas antagônicas e extremas de se coordenar a atividade econômica, a saber: o mercado e a hierarquia. Entretanto, posteriormente, o autor passou a considerar todas as formas híbridas, estabelecendo, assim, um *continuum* de alternativas em que elas se posicionam, encontrando-se, de um lado o mercado e do outro a hierarquia.. O que vai determinar se este posicionamento será mais para um lado ou central será a sua combinação de variáveis (especificidade, frequência das transações e ambiente institucional).

Este modelo linear de análise, quando utilizado para visualizar diferentes estruturas, pode possibilitar, entretanto, falsas interpretações, principalmente no momento da comparação das mesmas. Foi pensando em fugir da dicotomia apresentada pelo *continuum* mercado-hierarquia do modelo linear que Richardson (1972) propôs representar as diferentes estruturas de governança, posicionando as diversas alternativas ao longo de uma figura com a forma de uma “ferradura”, com o mercado e a hierarquia colocados nos dois extremos e todas as estruturas cooperativas na parte interna da figura.

É dentro desta lógica, procurando incorporar as contribuições de Richardson ao modelo de Williamson, que o tipo de análise aqui proposto assume a figura de um triângulo. Em cada um dos vértices, estão posicionadas as estruturas de mercado, hierarquia e cooperativas, respectivamente, conforme mostra a figura 6.



Fonte: Adaptado de Williamson (1989) e Richardson (1972)

Figura 6. Estruturas de Coordenação em Função dos Graus de Incentivo, Controle e Cooperação entre os Agentes

Ao adotar como modelo de análise a figura de um triângulo, incorpora-se mais uma variável, a saber, o grau de cooperação presente, evitando-se, assim, a possibilidade de superposição de estruturas que, embora aparentemente sejam semelhantes, podem apresentar características e comportamentos diversos, principalmente no tocante à cooperação. Isto se explica, pois, em uma estrutura híbrida e, portanto, localizada na parte central do *continuum*, não significa dizer que necessariamente haverá cooperação, mesmo que haja o envolvimento bilateral dos agentes.

Feito isso, como será, então, a governança nas cadeias de suprimentos? Ou ainda, qual a estrutura de governança das cadeias de suprimentos?

No sentido de responder a estas questões, na subseção a seguir, são tratadas as formas de governança que melhor caracterizam as cadeias de suprimentos.

4.2.2 Governança nas Cadeias de Suprimentos – Central de Contratos

Utilizando-se do mesmo raciocínio e das mesmas variáveis, a saber, especificidade dos ativos e frequência das transações, nas cadeias de suprimentos, pode se fazer a mesma análise feita por Williamson e apresentada no quadro 2, com o objetivo de definir a forma mais eficiente de governança para coordenar as cadeias de suprimentos.

Ao analisar-se individualmente as transações que ocorrem entre os diferentes elos da cadeia, grande parte delas são transações recorrentes e, na maioria das vezes, com uma considerável especificidade de ativos (de média para alta). Segundo o modelo de Williamson, são transações governadas de forma mais eficiente por meio de uma governança bilateral e, dessa forma, concretizadas via contratos relacionais.

Em se tratando de uma cadeia de suprimentos e considerando todos os seus elos, necessita-se de uma governança com uma abrangência multilateral, já que existe uma forte interdependência entre os agentes que a compõem.

Dessa forma, ao configurar-se a cadeia aos moldes de uma grande empresa necessita-se de uma estrutura para coordenar os próprios contratos mantidos ao longo dos diferentes agentes da cadeia e que se inter-relacionam. Na verdade, essa é a forma de operacionalizar a coordenação da cadeia, ou seja, é no estabelecimento de uma estrutura de governança para coordenar os mais diferentes contratos efetuados ao longo das cadeias que se materializa a coordenação da cadeia de suprimentos.

Mesmo que isso ocorra de forma indireta, poder-se-ia dizer que se trata de uma relação contratual multilateral, governada por uma estrutura de governança denominada de coordenação da cadeia de suprimentos. Surge, assim, a noção de Central de Contratos, aqui apresentada e caracterizada como uma unidade gestora dos contratos que ocorrem ao longo da cadeia, é um mecanismo de governança capaz de empreender uma contínua busca do nível apropriado de uso dos recursos, de aproveitar cada competência disponível, enfim, seu objetivo é alcançar a eficiência sistêmica.

Esta estrutura de governança é influenciada, entretanto, por diferentes variáveis e moldada pela ação de inúmeros agentes que, nem sempre, apresentam os mesmos objetivos e o mesmo poder de influência. Sendo assim, para o entendimento do processo de formação destes mecanismos de coordenação, é importante a inclusão de uma discussão das estruturas de poder presentes nas relações ao longo da cadeia de suprimentos.

4.3 A Coordenação da Cadeia de Suprimentos e o Poder

Muito embora a Economia dos Custos de Transação tenha recebido muitas críticas por “negligenciar a dimensão do poder” (REED, 1997), é bom lembrar que o próprio Williamson destaca que as organizações são estruturas para exercitar o poder, quando assim se expressa:

Em lugar de caracterizar a empresa como uma função de produção, a economia dos custos de transação sustenta que a empresa é (pelo menos para muitos propósitos) muito mais uma estrutura para exercitar o poder (1989, p.24).

O enfoque adotado por Williamson recai num enfoque institucional comparado de exercício de poder das relações contratuais, centrando seu foco nos poderes do mercado, residindo aí as críticas ao seu modelo, porque considera as estruturas obtidas como resultado de um alinhamento, respondendo a pressões econômicas supostamente “objetivas” e “neutras” (REED, 1997).

Segundo os pressupostos da Economia dos Custos de Transação de Williamson (1989), como instrumentos reguladores da organização, existem os seguintes mecanismos: uma estrutura de mercado, uma estrutura hierárquica e uma intermediária de governança.

Assumindo como válidos estes pressupostos para o comportamento das empresas, ao considerar a cadeia de suprimentos como simulando uma única grande empresa, entende-se que eles são válidos para explicar o funcionamento da coordenação das cadeias. Em assim sendo, dentro das cadeias, deve haver as mesmas opções de formas de estrutura de coordenação acima mencionadas.

Por outro lado, ao se tratar das cadeias de suprimentos, fala-se de relações multilaterais, nas quais visualiza-se todo um conjunto de transações pertinentes a uma determinada cadeia de suprimentos. Para tal, defende-se a presença de uma estrutura alternativa de coordenação, aqui denominada de coordenação da cadeia de suprimentos. Ou seja, como adicional às estruturas de mercado, hierárquica e híbrida, existe a coordenação da cadeia de suprimentos.

Em suma, dentro das cadeias deve existir uma opção onde um elo é hierarquicamente superior ao outro; deve haver uma opção em que as transações, ao longo

da cadeia, são reguladas via mercado, com as relações sendo puramente comerciais e não hierárquicas, assim como deve existir uma forma na qual predominam as relações de governança bilateral, regidas por contratos, em que os elos da cadeia não estão unidos por relações mercadológicas nem hierárquicas, mas sim por relações contratuais e de interesse, sendo esta a forma mais presente nas transações, ao longo das cadeias de suprimentos.

Cabe à estrutura de coordenação da cadeia de suprimentos gerenciar as relações entre os diferentes elos, assumindo a função de uma verdadeira “Central de Gerenciamento de Contratos”, administrando conflitos e interesses diversos, tratando-se, portanto, de uma estrutura de governança multilateral.

Embora não ignore as lutas internas pelo poder nas organizações e por ser a cadeia de suprimentos o seu objeto de análise, o presente enfoque se concentra nas relações de poder entre empresas, procurando analisar a sua influência na formação dos possíveis mecanismos de coordenação da cadeia de suprimentos aqui apresentados. Assim sendo, deixa de lado as lutas de poder internas à empresa, mas não ignora a possibilidade de alteração das relações externas mantidas por elas.

No caso das empresas que estabelecem contratos de integração com seus fornecedores, exigindo exclusividade de fornecimento, fica clara a existência de uma certa hierarquia de poder concentrado nas mãos da empresa líder, ou seja, em que as condições e estratégias são estabelecidas pela integradora. Este exemplo é muito comum nas empresas que atuam no “agribusiness” e, pela ótica das empresas, constitui-se numa ótima oportunidade para dispor de matéria-prima para a sua industrialização, uma vez que, por contrato, elas acabam integralizando, para trás, a produção propriamente dita e, a partir do processamento, hierarquizam a industrialização e a distribuição.

Em exemplos como este, é evidente que a assimetria de poder é muito grande, com o agravante de se tratar de uma única empresa transacionando com um grande número de fornecedores pulverizados, dificultando a associação de interesses e concentrando ainda mais o poder de decisão nas mãos da empresa líder.

Como se isto não bastasse, a empresa integradora, para proteger seus investimentos de um possível oportunismo de seus fornecedores, estabelece contratos com exclusividade de fornecimento.

No exemplo acima, uma das possíveis alternativas para as empresas menores se protegerem desta assimetria de poder é através da criação de salvaguardas contratuais, mas, mesmo durante a elaboração dos contratos e, portanto, na construção destas salvaguardas, estará presente a força do poder da empresa líder, que, inevitavelmente, é um dos fatores preponderante na definição das estratégias e, neste caso, dos contratos de integração.

Outro importante exemplo é o das grandes montadoras de automóveis, em que as empresas sistemistas (fornecedoras de primeira linha da montadora líder) geralmente se adaptam às condições impostas pela estratégia da empresa líder. Por outro lado, as empresas sistemistas, em comparação com as suas fornecedoras (fornecedores de segunda linha), também procuram estabelecer as suas normas e exercem poder sobre estas.

Dessa forma, no contexto geral, no caso das autopeças, quem determina a evolução do setor é a grande montadora, ou seja, a que possui o maior poder. Na hierarquia de poder, existe, no topo, a montadora que procura estabelecer “as regras do jogo”; posteriormente, existem as empresas sistemistas que, em comparação com as fornecedoras de segundo nível, possuem maior poder; e, por último, as empresas fornecedoras e subfornecedoras das sistemistas.

A grande exceção, no caso da indústria automobilística, encontra-se no início da cadeia, uma vez que as montadoras nem sempre mantêm controle sobre as grandes empresas fornecedoras do aço, material importante na manufatura dos automóveis, geralmente grandes conglomerado – as siderúrgicas.

Conclui-se que os pequenos fornecedores de peças que irão compor os sistemas automotivos - por exemplo, motor e suspensão - encontram-se, de um lado, sob “às ordens” da montadora e do outro, da siderúrgica. Sendo assim, as empresas fornecedoras e subfornecedoras da montadora possuem menor poder de negociação e, por conseguinte, encontram-se mais vulneráveis.

Em outros exemplos, pode haver um certo equilíbrio de poder entre os atores, principalmente quando empresas do mesmo porte procuram se organizar, como ocorre nos consórcios ou associações de pequenas empresas. Todavia, mesmo nesses casos, poderá existir alguma organização que, por ocupar um lugar estratégico na rede, ou apresentar

gerentes mais dinâmicos, possui mais poder e, conseqüentemente, venha tirar vantagem disto.

Com base nos exemplos das grandes montadoras e das integradoras que atuam no *agribusiness*, percebe-se que estas empresas já estão seguindo os preceitos de que toda e qualquer cadeia que apresentar uma estratégia voltada para o sistema (cadeia) possui maiores probabilidades de ter a sua competitividade aumentada. Nesses casos, cabe um questionamento: Qual a competitividade que interessa à grande empresa? Parece muito claro estar se tratando da competitividade da empresa líder, embora esta possa ser a mesma da cadeia, uma vez que o seu poder hierárquico lhe permite estabelecer a estratégia a ser seguida.

É possível, assim, estabelecer um paralelo entre coordenação e poder, chegando-se à conclusão de que a coordenação constitui-se por si fonte de poder. Isto é, geralmente quem toma as iniciativas de coordenar as cadeias é um dos mais fortes agentes que faz parte dela, como se observa no caso das montadoras de automóveis e das grandes empresas integradoras.²⁰

Voltando aos pressupostos da Economia dos Custos de Transação, na medida em que Williamson (1989, p. 26) reconhece que, a partir dos anos 70, o conceito de organização como uma função de produção passa aos poucos a ser substituído pelo conceito de empresa como estrutura de governança que, salvo melhor juízo, implica, também, em poder.

A questão do poder reaparece em Williamson (1989) quando, ao reconhecer a presença do oportunismo nas transações, admite a possibilidade de assimetria de poder pela informação. No momento em que um dos atores envolvidos na transação possui uma determinada informação que o outro não possui, ele se encontra potencialmente em

²⁰ De certa forma, esta análise é a mesma feita por Antonialli (2001) ao tratar do poder no agronegócio. Para o autor, o poder no agronegócio tem-se manifestado na forma de ondas, mais precisamente por meio de quatro ondas. Na primeira onda e que corresponde ao período anterior à segunda guerra, o poder estava concentrado no campo; já, na segunda onda, que tem seu início após a segunda guerra mundial, o poder estava concentrado na indústria; a terceira onda, ainda sendo vivenciada por boa parte das cadeias produtivas, caracteriza-se pelo fato de o poder encontrar-se nas mãos da distribuição e do varejo; por último, o autor define a quarta onda, na qual o poder está concentrado na coordenação das cadeias e, segundo o autor, muitas cadeias já estão sob os efeitos da mesma, já as que não estão perceberam esta vantagem e planejam ações nesse sentido.

situação de hierarquia em relação ao outro. Esta situação parece ser acentuada nos tempos atuais onde, segundo Castells (1999) vive-se sob o “paradigma da informação”.

Ao tratar do oportunismo, Williamson (1989, p. 57) assim declara: “[...] quando não existe o oportunismo, todo comportamento pode ser governado por regras”. Avançando na questão, destaca que onde predomina a lealdade e a honestidade, os custos são menores, pois a maioria dos agentes segue as regras e, na ausência do oportunismo, as lacunas existentes nos contratos são automaticamente preenchidas, deixando de se transformar em vantagem para um dos lados.

A partir das entrelinhas de Williamson (1989) conclui-se que, quando não existe a luta pelo poder todo o comportamento pode ser governado por regras e os custos serão menores, bem como o contrário também é verdadeiro.

Por outro lado, ao admitir atitudes inovadoras, o enfoque adotado reconhece a existência de uma certa “assimetria de poder entre os atores” e, ao mesmo tempo um desequilíbrio. A partir do momento em que a empresa, via inovação, passa a ser o ambiente, ela assume a posição mais forte.

Quando as empresas procuram construir “pontes” com outras empresas, ampliando as suas fronteiras, muitas vezes o fazem para conseguir mais poder, para se tornarem maiores, para conseguir escala de produção, para se protegerem do risco e da incerteza, para criarem barreiras a outras empresas e, em última análise, para diminuir os seus custos.

Em muitos casos, a estrutura de governança resultante é fortemente influenciada ou praticamente determinada pela empresa mais forte; é o caso, por exemplo, das redes de empresas lideradas por uma grande empresa. Por outro lado, nos casos de consórcios de pequenas ou médias empresas, existe um certo equilíbrio entre os atores.

Dessa forma, a incorporação das questões relativas ao poder abre a possibilidade para o entendimento de algumas estruturas de coordenação, principalmente as decorrentes da atual reorganização por que passam as empresas (fusões, parcerias e alianças).

As próprias palavras de Williamson podem ser utilizadas a fim de justificar tal afirmação:

Antes eu acreditava que as transações da classe **intermediária (nem de mercado e nem hierárquicas – mistas)**²¹ eram muito difíceis de se organizar e portanto eram instáveis, pelo qual era mais exata a distribuição bimodal²² [WILLIAMSON, 1975]²³, porém agora estou convencido de que as transações intermediárias são muito mais comuns (1989, p. 92).

O autor procura ir mais além, quando destaca que tais transações têm sido objeto de crescente atenção das literaturas econômica, legal e das organizações.

A dimensão do poder pode ser vista e analisada, também, de uma maneira mais genérica, uma vez que o poder tanto pode ser o fato de possuir uma informação a mais, uma nova tecnologia, mais recursos, ou até mesmo uma melhor maneira de coordenar todos estes fatores – via inovação. É com base nesses preceitos que se adota o enfoque que considera a inovação como sendo a alternativa mais viável para reduzir os custos de transação. Acrescentando algo de novo, pelo menos de início, o inovador altera a balança dos custos a seu favor, tornando-se o mais poderoso, pois a inovação é fonte de poder.

Dessa maneira, ao apresentar a coordenação da cadeia de suprimentos como uma nova forma de coordenar os agentes, isto é, como uma inovação, torna-se importante a comparação dessa coordenação com outras abordagens que tratam das cadeias que é o caso do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, tratado na seção 4.4.

4.4 A Coordenação da Cadeia e o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

Devido ao crescente interesse por análises sistêmicas e por se tratar de um tema que está emergindo, inúmeras são as denominações utilizadas, muitas vezes, para tratar da mesma questão e, dentre as abordagens, uma das que tem merecido especial atenção é o gerenciamento da cadeia de suprimentos (*supply chain management*).

Conforme destacado, a busca da competitividade relaciona-se cada vez mais com a do ótimo sistêmico, o que implica ir além das fronteiras da empresa; sendo assim, a administração logística deve ganhar nova dimensão, procurando integrar todas as

²¹ A explicação em parênteses não está no texto original.

²² Com predomínio das estruturas extremas (mercado ou hierarquia).

²³ Aqui o autor está se referindo à sua obra *Mercados e Hierarquias* (1975).

atividades ao longo da cadeia, do produtor da matéria-prima ao consumidor final. Não basta o produtor ou o fabricante buscar a excelência operacional se os distribuidores, os atacadistas e os varejistas não fizerem o mesmo. Diante do consumidor final, o produto ou o serviço será penalizado pela ineficiência sistêmica da cadeia e, com isso, serão prejudicados todos.

É dentro deste contexto de logística integrada, preconizado pelo gerenciamento da cadeia de suprimentos – *supply chain management* – que se enquadra a coordenação da cadeia de suprimentos, fazendo-se necessárias e pertinentes algumas associações entre as abordagens.

Segundo Wood e Zuffo (1998),

[...] *supply chain management* pode ser definido como uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, visando reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final por meio do rompimento das barreiras entre departamentos e áreas (p. 61).

De acordo com os mesmos autores, trata-se de uma metodologia para implantação do conceito de logística integrada, envolvendo práticas de *global sourcing*, parcerias com fornecedores, redução de estoques, melhoria dos sistemas de informação e distribuição.

Para Stijnen et al. (1998), *supply chain management* pode ser discutido sob diferentes perspectivas e com o foco em diferentes aspectos, sendo considerado por alguns como “integração da cadeia de suprimento” ou ainda, “gestão da cadeia integrada”, referindo-se ao gerenciamento do sistema como um todo, isto é, com os seus recursos e processos.

Segundo os mesmos autores, todas as definições mencionadas acima têm um elemento em comum: focam a cadeia de suprimentos, esclarecendo que tanto ela como a sua gestão podem ser estudadas por muitos ângulos e perspectivas.

Em sua análise, os autores consideram a cadeia de suprimentos de carnes como uma rede – *network*, constituída de muitos participantes com interesses diferentes, mas, em geral, com um objetivo comum: produzir um produto da melhor maneira possível. Nesse caso, a cooperação assim como o conflito são temas centrais dentro dessa perspectiva e devem merecer total e contínua atenção

Devido à sua amplitude, a abordagem de gestão da cadeia de suprimentos (*supply chain management*) provoca o desenvolvimento de interfaces com outras áreas da teoria das organizações, tais como: logística; tecnologia da informação, marketing; canais de distribuição e redes de empresas – *network*. Na verdade, pode-se afirmar que o *supply chain management* utiliza-se de todas essas áreas e que a informação, assim como nos estudos de Williamson (1989), ocupa o lugar de destaque.

Para Silva e Fischmann (1998), a tecnologia da informação (TI) é de vital importância para a gestão da cadeia, podendo reduzir custos, agilizar a troca de informações, aumentando a integração e coordenação entre cliente e fornecedores.

A mesma preocupação aparece em Fonseca e Silva (1998) que, ao estudarem a logística das cadeias produtivas do setor agrícola, ressaltam a necessidade de serem trabalhados dois importantes vetores nessas cadeias: o sistema de informações e o de transporte.

Os mais variados estudos têm demonstrado que o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos tem sido levado em consideração na grande maioria dos principais projetos implantados ou em fase de implantação no mundo e, em especial, no Brasil, influenciando na própria concepção desses projetos.

Os projetos de sistemas complexos como a montagem da fábrica da GM no Rio Grande do Sul, da FORD na Bahia ou da fábrica da Volkswagen, em Rezende, no Estado do Rio, sem dúvida, foram e estão sendo executados com o foco voltado para uma visão sistêmica da empresa, incluindo seus fornecedores e os canais de distribuição, caracterizando o que se denomina de “cadeia totalmente integrada”²⁴, com a gestão da cadeia de suprimentos (*supply chain management*), sendo uma das principais abordagens utilizadas.

Em linhas gerais, conclui-se que, no setor automobilístico, existe uma tendência mundial que indica para a constituição de redes de fornecedores, com as montadoras ficando responsáveis pelas etapas de concepção e desenvolvimento de novos veículos, assim como pelo planejamento e montagem final dos sistemas de componentes entregues.

²⁴ Termo utilizado pelo Diagnóstico Automotivo. A Plataforma tecnológica da cadeia automotiva do Rio Grande do Sul. Coord. Paulo Antônio Zawislak, Porto Alegre: UFRGS/PPGA/NITEC/FIERGS, 1999.

Dentro dessa ótica, percebe-se a importância da logística integrada e, portanto, da gestão da cadeia de suprimentos.

De acordo com o Diagnóstico Automotivo (ZAWISLAK, 1999), os projetos da GM e da FORD buscam uma crescente integração entre montadora e suas principais fornecedoras, que nada mais é do que uma derivação dos distritos industriais, com empresas de um mesmo setor, porém de diferentes estágios da cadeia aglomerando-se para obter economias externas de localização, tais como serviços de assistência técnica e redução de custos de transporte.

A SADIA é outro importante exemplo de uma estrutura de coordenação que se enquadra dentro das abordagens *supply chain management*, com a empresa tendo total controle e acompanhamento das aves durante toda a cadeia produtiva, ou seja, desde a criação (própria ou integrada) até a distribuição e venda nos pontos de venda (lojas e supermercados). Para destacar, mais uma vez, a importância da Tecnologia da Informação para estes casos, a SADIA desenvolveu um sistema próprio de informação²⁵ que possibilita tais controles e acompanhamentos durante todas as etapas da cadeia (MACHADO, 1996).

Sob as lentes do *supply chain management*, as redes ou consórcios de pequenas empresas podem ser comparados aos sistemistas (fornecedores de primeira linha das grandes montadoras), pois, guardando as proporções, realizam etapas do processo de produção de tradicionais manufaturas como roupas e calçados, sendo, no entanto, a responsabilidade pela criação e montagem final de uma empresa maior.

Embora tenham surgido em outro contexto e principalmente a partir de um ambiente institucional favorável, geralmente localizadas próximas umas das outras, com predomínio de relações pessoais e de longo prazo, estas características presentes nas redes ou consórcios de empresas se assemelham àquelas perseguidas pelas grandes empresas e têm servido de exemplo até mesmo para as grandes montadoras.

Em todos os exemplos mencionados, o gerenciamento da cadeia de suprimentos é uma ferramenta obrigatória, ou seja, está na essência de todos eles. Porém, o importante a destacar é que o sucesso de algumas cadeias integradas, como nos exemplos da cadeia

²⁵ Sistema PIPA, Planejamento Integrado para Produção de Aves. Integrando informações técnicas, econômicas e administrativas.

automotiva e das integradoras do *agribusiness*, reafirma o pressuposto da necessidade de buscar a competitividade sistêmica através da coordenação da cadeia. É nesse ponto que reside a grande semelhança entre os dois enfoques, pois tanto a coordenação da cadeia de suprimentos como o seu gerenciamento têm por princípio básico a integração.

Outra importante comparação entre as diferentes abordagens surge quando se examina a finalidade principal de qualquer sistema logístico: a satisfação do cliente. Em busca da eficiência, o sucesso das organizações está cada vez mais na capacidade de aumentar o seu apelo através do “valor adicionado” em forma de serviço ao cliente. Em muitos casos, o diferencial pode vir através da “disponibilidade”, com o fornecimento do produto certo, na quantidade certa e na hora certa, podendo, ainda, em alguns casos, apresentar um diferencial a mais no preço, o que vem a ser benéfico para a cadeia.

Embora se utilize dos princípios básicos do gerenciamento da cadeia de suprimentos, a abordagem da coordenação da cadeia de suprimentos procura avançar. Ao considerar a cadeia como uma grande empresa e procurar traçar uma estratégia única, ela o está fazendo não pensando de forma individual, mas sistêmica. Dentro desse pressuposto assumido, será necessário que todos se tornem competitivos e ganhem, para que a estrutura de governança saia fortalecida. Isto é, trata-se de uma visão multilateral e de longo prazo, em que a base da união concentra-se na interdependência e cooperação de seus agentes, a qual implica uma coordenação destes agentes.

Em suma, o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos é o lado operacional da coordenação da cadeia, enquanto que o lado estratégico é a inovação, é toda uma nova maneira das empresas se organizarem para ir ao mercado.

Outra grande diferença entre os dois enfoques surge ao compará-los sob a ótica do poder. Ao admitir-se a presença de uma estrutura para coordenar a cadeia de suprimentos, implica dizer que essas cadeias são constituídas de atores independentes e que, portanto, não deva, necessariamente, existir um “dono” da cadeia, embora isso não seja descartado. Por outro lado, o fato de gerenciar a cadeia significa que um dos atores controla esta cadeia, pois o gerenciamento passa uma noção de posse, que alguém é dono desta cadeia. É a essência própria do modelo de gerenciamento da cadeia de suprimentos que alguém que o esteja adotando seja o seu coordenador e estas características são facilmente identificadas onde a hierarquia de poder é clara (cadeia de suprimentos de uma grande empresa).

A diferença está em que o gerenciamento da cadeia de suprimentos é tarefa única e exclusiva da empresa que a caracteriza, ao passo que a coordenação pode tanto ser feita por uma empresa líder da cadeia, como por um consórcio ou associação de empresas, por exemplo. Por essa razão, torna-se essencial entender como ocorre a escolha dos mecanismos de coordenação das cadeias de suprimentos e como se concretiza este processo.

Isto posto, a próxima seção (4.5) passará a discutir a formação da estrutura de coordenação da cadeia de suprimentos.

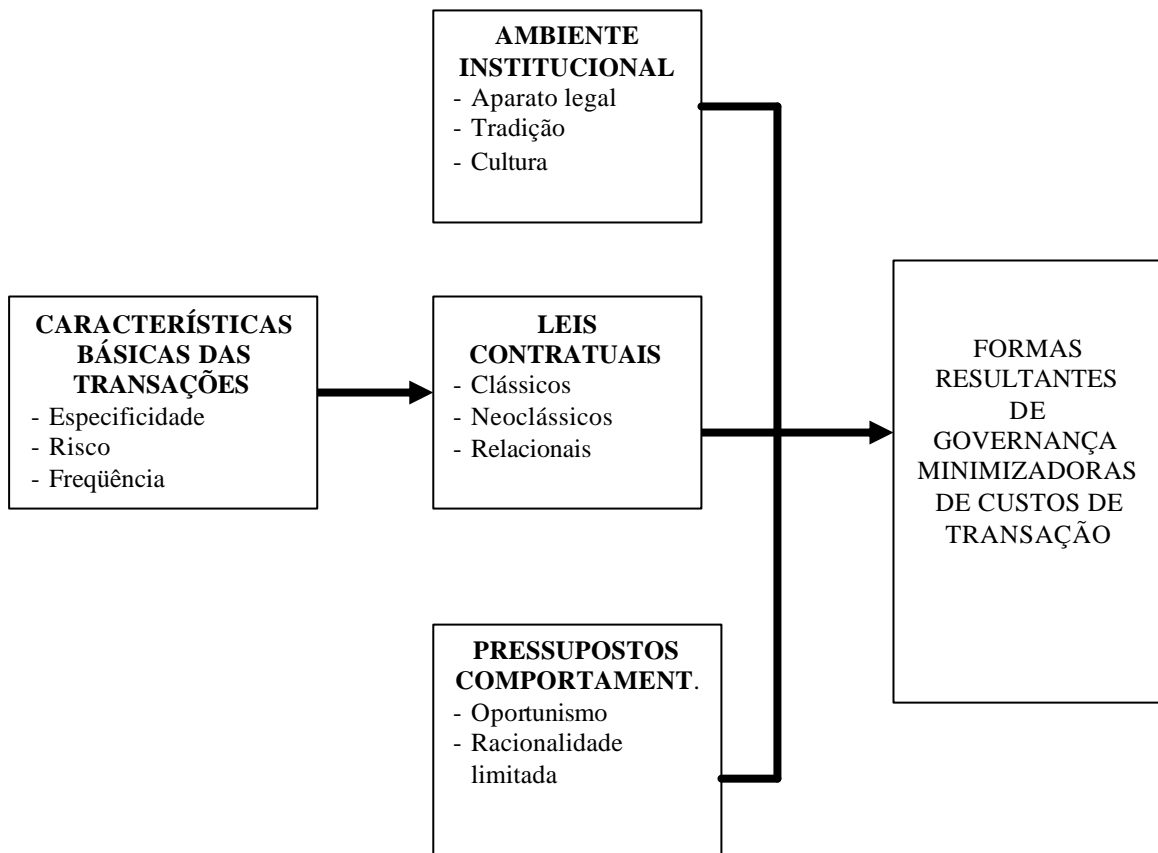
4.5 Formação da Estrutura de Coordenação da Cadeia de Suprimentos

A presente seção se concentra em construir um esquema que permita captar o processo de formação dos mecanismos de coordenação das cadeias de suprimentos, procurando contemplar as mais diferentes variáveis possíveis e que interferem na relação organização-ambiente. Na sua construção, não são consideradas somente as variáveis econômicas, mas também são incluídas as sociais.

Como ponto de partida para parte-se do modelo conceitual desenvolvido por Williamson (1989, 1991) e aperfeiçoado por Zylbersztajn (1995), o qual compara formas de governança alternativas, alinhadas com os fatores teóricos determinantes destas formas, a partir do critério minimizador de custos de transação. Daí a denominação dada ao enfoque: análise institucional comparada²⁶.

Com base nos estudos de Williamson e procurando expressar o alinhamento das estruturas de governança com os fatores condicionantes teóricos apresentados pelo autor, Zylbersztajn (1995) apresenta o esquema de indução das formas de Governança (figura 7), que servirá de referência para o novo esquema a ser desenvolvido.

²⁶ Segundo Williamson, embora alguns estudos tentem identificar a associação estatística entre as formas observadas de governança com a quantificação das características das transações, na verdade, muitas das variáveis são de difícil mensuração e, portanto, são somente comparadas e analisadas, resultando, assim, a denominação do enfoque (análise institucional discreta comparada). Para Zylbersztajn (1995), a Economia dos Custos de Transação (ECT) ainda caminha sem uma base estrutural analítica mais sólida; por outro lado, herdou muito das áreas do Direito e da Sociologia, não sendo sua preocupação seguir necessariamente a rota do reducionismo neoclássico. Um profundo conhecimento da realidade institucional e do problema a ser analisado passa a ser fundamental para o sucesso desta metodologia não reducionista.



Fonte: Zylbersztajn (1995)

Figura 7. Esquema de Indução das Formas de Governança

De acordo com a figura 7, percebem-se os três grupos de fatores condicionantes das formas eficientes de governança mencionados por Williamson (1989 e 1991), ou seja: as características básicas das transações, o ambiente institucional e os pressupostos comportamentais.

Todos os três grupos de fatores irão interferir na forma de governança mais adequada e se constituem nos pilares da Economia dos Custos de Transação. No estudo de formas organizacionais da produção, como base analítica, a ECT busca relacionar os atributos típicos das transações com as formas de organização mais eficientes em termos de economia nos custos.

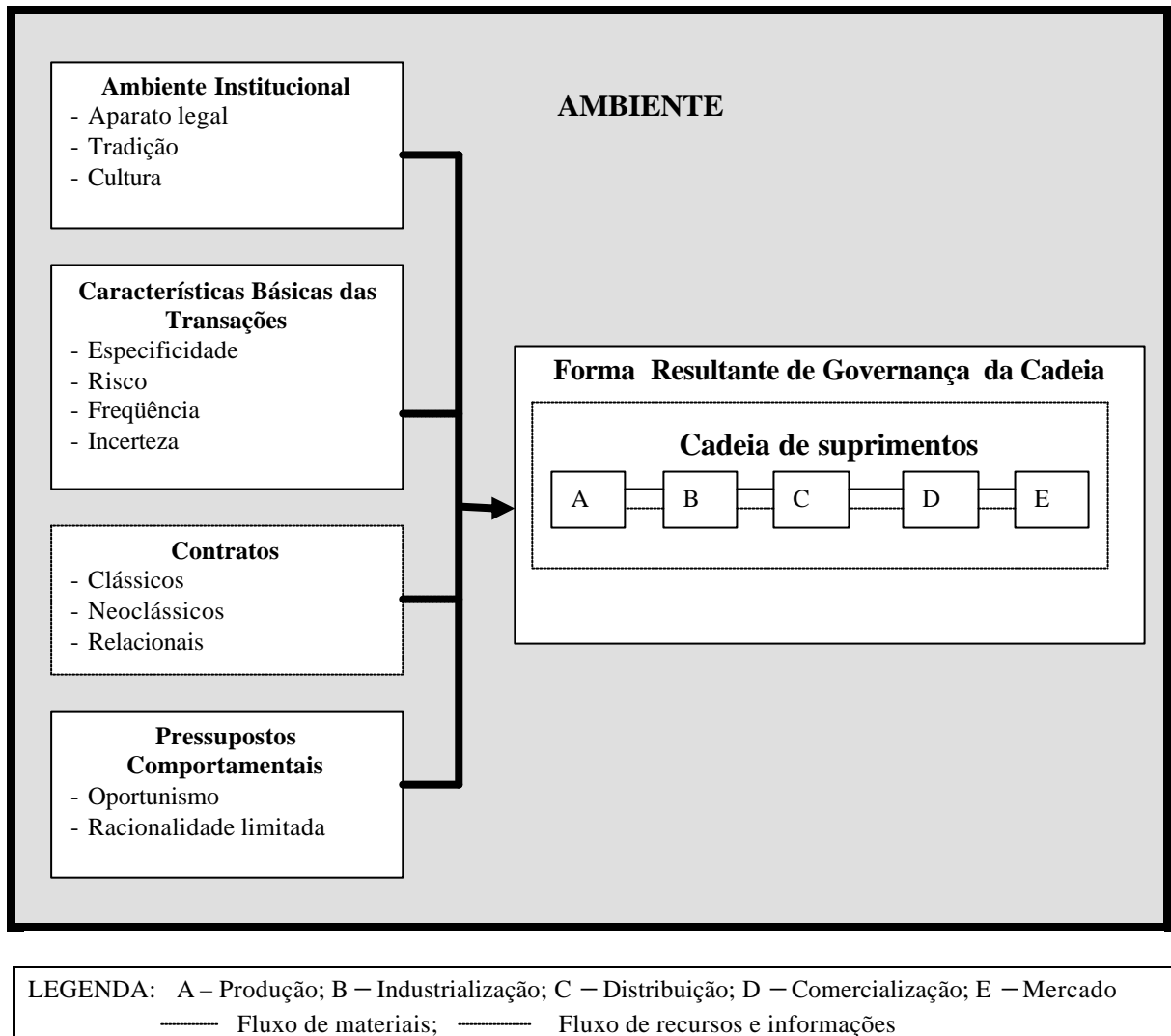
A análise comparativa proposta por Williamson implica, portanto, na comparação entre formas alternativas de organização, desde a realizada via mercado, até o outro extremo – integração vertical, passando pelas formas híbridas.

Sob a ótica da ECT, fica claro que o grau de integração será uma decorrência dos atributos das transações (especificidade dos ativos, frequência e risco), bem como pelas condições ditadas pelo ambiente institucional em que a organização está inserida. Sendo assim, a coordenação da produção poderá ser via estruturas de mercado, hierárquicas, ou estruturas mistas mercado-hierarquia, que caracterizam as inúmeras formas contratuais presentes no atual mundo dos negócios (franquias, alianças estratégicas, contratos de distribuição). Quanto aos contratos, a proposição básica assumida por Williamson é a de que cada forma de governança deve vir acompanhada por um determinado tipo de contrato.

Esta mesma linha de raciocínio desenvolvida por Williamson (1989) é utilizada no presente estudo. Entretanto os esquemas diferem no tocante ao objeto de análise: enquanto Williamson trata da organização (empresa), o presente estudo procura analisar um conjunto de empresas, mais especificamente uma cadeia de suprimentos. Por sua vez, embora pareça um paradoxo, após considerar a cadeia de suprimentos como uma grande empresa (*one big firm*), os objetos de análise se igualam. Sendo assim, a grande inovação está justamente no fato de fazer com que a cadeia de suprimentos se comporte como uma grande empresa.

A estrutura de governança responsável pela coordenação da cadeia de suprimentos é a variável endógena do modelo proposto por Williamson (1989 e 1991), sendo, nesse caso, o resultado da busca do prêmio pela escolha do modo de governança minimizador de custos, sempre compatível com as características das transações envolvidas. Isto é, a estrutura de governança da cadeia é o resultado do alinhamento das características das transações e do ambiente institucional.

Adaptando-se o esquema apresentado por Zylbersztajn (1995) ao enfoque que considera a cadeia de suprimentos como uma grande empresa, chega-se, portanto, ao esquema de indução das formas de governança das cadeias de suprimentos, o qual é apresentado na figura 8, a seguir.

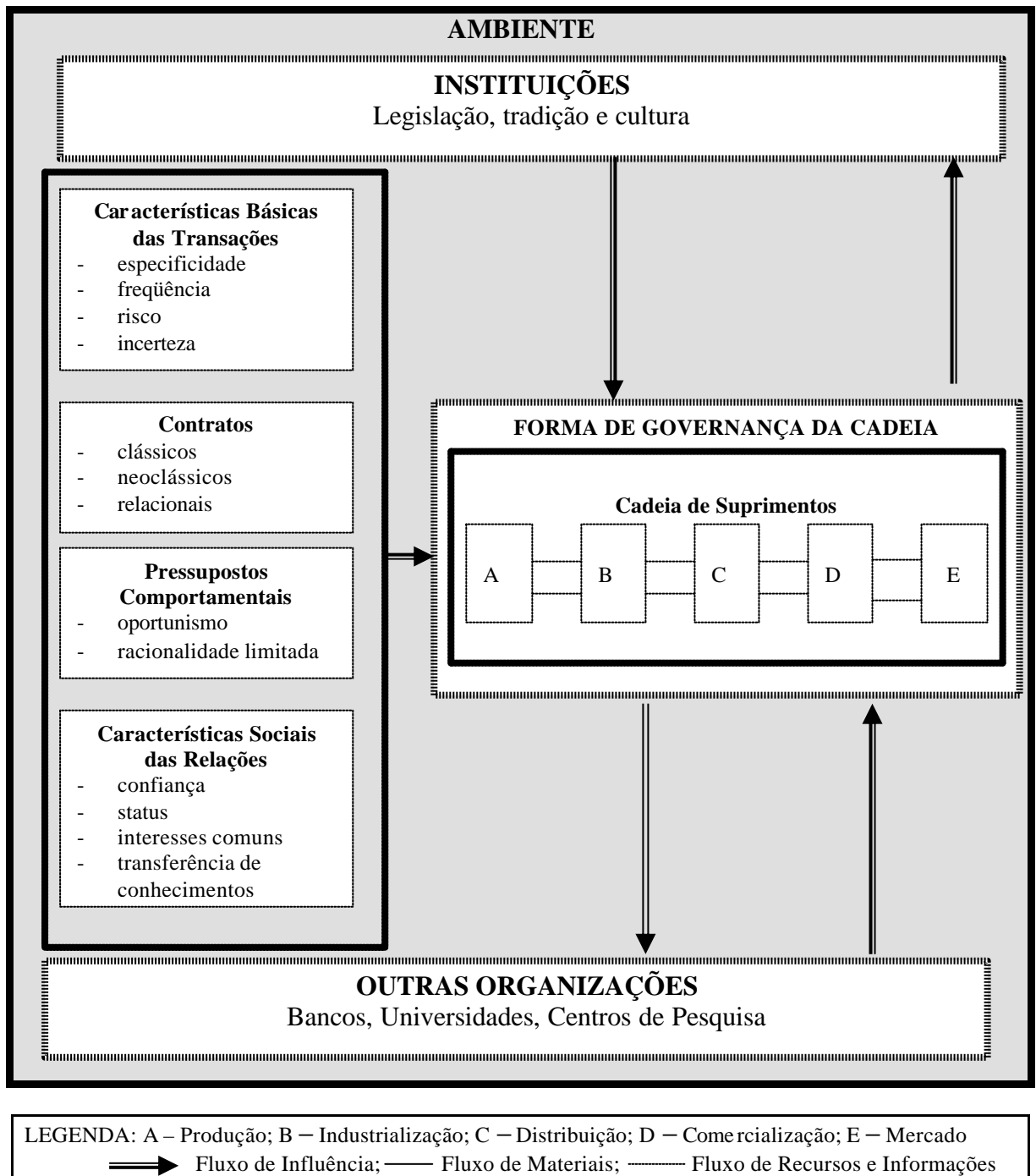


Fonte: Adaptada de Zylbersztajn (1995)

Figura 8. Esquema de Indução das Formas de Governança das Cadeias de Suprimentos

A partir da figura 8, percebe-se que a forma de governança que irá coordenar a cadeia de suprimentos sofre influência do ambiente institucional (leis, tradição e cultura), das características básicas das transações (especificidade, risco, incerteza e frequência das transações), das leis contratuais e, como todo processo decisório, não pode negligenciar os pressupostos comportamentais de oportunismo e racionalidade limitada. Ou seja, até o presente, as variáveis consideradas são as mesmas utilizadas por Williamson em seu modelo, somente apresentadas de forma diferente, através de um novo desenho.

Porém, ao incluir na análise as questões sociais, o esquema proposto passa a ter outra configuração, conforme pode ser visto na figura 9, a seguir.



Fonte: Adaptada de Zylbersztajn (1995)

Figura 9. Esquema de Formação da Estrutura de Governança da Cadeia de Suprimentos

A partir das considerações apresentadas, conclui-se que a formação dos mecanismos de coordenação da cadeia de suprimentos, isto é, a estrutura de governança

responsável pela coordenação, dar-se-á com base nas características essenciais das transações, características sociais das relações ocorridas na cadeia, dos contratos e dos pressupostos comportamentais, com as organizações inseridas em um ambiente (institucional e organizacional) que, ao mesmo tempo, influencia e é influenciado por elas.

Comparando com o que foi apresentado por Williamson, o esquema proposto procura avançar nos seguintes pontos:

1. Analisa a cadeia de suprimentos sob a ótica de uma grande empresa (simulando uma única grande firma), com a coordenação procurando reduzir os custos de transação ao longo da cadeia;
2. Procura incluir as questões sociais, fundamentando-se em trabalhos que procuram ressaltar a necessidade de se incluir na análise do funcionamento das organizações, além das questões técnicas e financeiras, os fatores sociais e culturais (SCOTT, 1983; JONES, 1983; GRANOVETTER, 1985 e UZZI, 1997). Embora reconheça que boa parte destas questões estão incluídas no modelo de Williamson, contempladas no ambiente institucional e nos pressupostos comportamentais, a grande diferença deste modelo é que a ênfase dada às questões sociais é bem maior;
3. A formação das diferentes estruturas não é analisada somente pela Economia dos Custos de Transação, já que o modelo utiliza-se, também, da abordagem da Dependência de Recursos, possibilitando, dessa maneira, uma análise mais completa (HALL, 1990);
4. O outro avanço refere-se à apresentação do modelo que procura captar as variáveis levantadas por Williamson, além de incluir outras (sociais) e as configura de uma maneira a permitir uma visualização mais abrangente.

Na sua essência, o esquema utiliza-se do modelo conceitual teórico de Williamson (1989 e 1991), das contribuições de Zylbersztajn (1995) e procura apresentar avanços ao incluir as questões sociais e incorporar outra abordagem na análise, bem como pelo fato de apresentar uma configuração que permita uma análise e entendimento de todos os condicionantes da estrutura de governança.

Dessa forma, o esquema apresenta-se não só como um avanço ao elaborado por Zylbersztajn (1995), visto na figura 7, mas sim ao próprio debate acerca de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.

Em um primeiro momento, ao analisar-se o esquema percebe-se o seu caráter operacional, porém ele é reflexo de uma decisão de cunho estratégico, ou seja: é a cadeia que, ao olhar para o ambiente (paradigma), decide por inovar, mas o faz de uma maneira diferente. É uma inovação que ocorre a partir do momento em que a cadeia passa a se comportar como uma grande empresa e inova ao estabelecer uma estrutura para coordenar as diferentes relações cooperativas que ocorrem ao longo da cadeia. Tais relações podem ser desde uma simples relação usuário-produtor, até as parcerias formais, passando, entre outras, por terceirização, subcontratações e parcerias informais.

A leitura do mesmo permite, ainda, pressupor que a definição dos mecanismos de coordenação da cadeia de suprimentos se dá por meio de um processo fundamentado na interdependência entre os agentes que pode variar em grau e intensidade entre os diferentes elos da cadeia. A outra questão básica para a formação dessa estrutura é a cooperação entre os agentes.

Não significa dizer que, em não existindo cooperação, não existirá a cadeia de suprimentos, mas sim que fica inviabilizada a coordenação da cadeia de suprimentos aos moldes do que está sendo apresentado. A cadeia de suprimentos sempre irá existir, isto é, a partir do momento em que for definido um determinado processo produtivo, a cadeia de suprimentos automaticamente se materializa. Porém, para que ocorra a coordenação da cadeia de suprimentos, é fundamental que os agentes decidam por cooperar.

A partir da constatação das condições básicas para a formação de uma estrutura de governança para coordenar a cadeia de suprimentos, inicia-se um processo que tem como resultado a forma de governança que melhor se enquadrar às condições pertinentes a cada cadeia. O esquema não reconhece um equilíbrio, ou seja, a estrutura de coordenação, por ser influenciada pelos fatores ambientais e procurar influenciá-los, está sempre em contínua evolução.

Assim sendo, o esquema idealizado admite diferentes formas de coordenação da cadeia de suprimentos. O mais importante é que as diferentes formas apropriam-se do que

está na essência do esquema, que é a estratégia das empresas em aproveitar as vantagens de uma integração de toda a cadeia.

As estruturas de coordenação resultantes, ao mesmo tempo em que são influenciadas pela estratégia, planejamento, organização e percepção de cada um dos participantes dos diferentes elos, sofrem a influência direta do ambiente institucional onde estão inseridas. Por outro lado, devem estar atentas e ser orientadas para o mercado e, conforme está representado no esquema de formação (figura 9), serão moldadas de acordo com as características presentes nas transações.

Portanto, em virtude da existência de diferentes condições, bem como de atores diferentes, com conseqüentes relações sociais também diversas, a estrutura responsável pela coordenação da cadeia de suprimentos pode assumir várias formas.

Porém, antes de apresentar as diferentes formas de coordenação, faz-se necessário definir as características da coordenação da cadeia de suprimentos, o que será feito na seção 4.5, a seguir.

4.6 Características da Coordenação da Cadeia de Suprimentos

Ao estruturar a cadeia de suprimentos aos moldes de uma grande empresa, comparando a sua estrutura de coordenação a uma “central de contratos”, permite-se que algumas de suas funções sejam melhor visualizadas, a saber: facilitar a troca de informações entre os diferentes elos da cadeia, padronizando as práticas e as operações; promover encontros, acordos e contratos entre os agentes; monitorar os contratos efetuados; promover a interação usuário-produtor no sentido de possibilitar a geração de inovações e a introdução de novas tecnologias e; interagir com o ambiente institucional, visando a modificar, sempre que for necessário, as “regras do jogo”.

Em última análise, todo este processo de estruturação e coordenação da cadeia de suprimentos tem o objetivo de proporcionar maior eficiência às empresas. Cumpridas as condições primeiras para que ocorra a construção de uma estrutura de coordenação da cadeia de suprimentos e tomando por base o referencial teórico, o próximo passo é a definição das características “ideais” da estrutura de coordenação da cadeia de suprimentos, as quais passarão a ser apresentadas a seguir.

4.6.1 Os agentes são identificados e possuem preferência nas transações futuras

A condição primeira para a formação e estruturação de uma cadeia de suprimentos é a identificação dos seus componentes. Para que ocorra uma negociação e um entendimento entre duas partes envolvidas em uma transação, é fundamental que, antes de qualquer ato, os agentes sejam identificados. Não havendo a identificação dos agentes, volta-se à transação do tipo “concorrência perfeita”, em que, “supostamente”, os agentes não necessitam ser identificados e o mercado regula todas as relações.

Portanto, ao romper-se com a visão neoclássica e aceitando como válidas as contribuições de Coase e Williamson, a identificação dos agentes é um ponto importante no contexto da Economia dos Custos de Transação e faz parte das ações desenvolvidas pelas empresas. Ao transacionar com agentes identificados, credenciados e que desejam permanecer na transação, possibilita-se a diminuição dos custos de ir ao mercado (identificação, qualificação e monitoramento dos agentes), pois podem ser distribuídos ao longo das transações futuras.

Também pela ótica da abordagem da Dependência de Recursos, a identificação dos agentes é condição primeira para que as empresas, no intuito de alargarem suas fronteiras, estabeleçam alianças com outras empresas.

Outro fator levado em consideração é o risco, pois ao se conhecerem e, portanto, com um histórico construído ao longo das sucessivas transações, os agentes permitem a eliminação de possíveis riscos futuros e dos custos relativos à coleta de informações acerca dos novos agentes.

A partir dessa nova configuração das empresas, em que a busca por um elevadíssimo grau de especialização e focalização dos recursos e das competências individuais é contínua, as empresas, principalmente as que se concentram nas etapas de montagem e comercialização dos produtos, necessitam co-responsabilizar seus fornecedores nos processos de fabricação.

Admitindo-se, ainda, que existe uma tendência mundial em reduzir o número de fornecedores, pelo fato de permitir uma melhor negociação, a identificação dos fornecedores, seguida pelo processo de treinamento e qualificação, permite que as empresas façam uma seleção criteriosa dos fornecedores.

Outra importante consideração a ser feita é a que está relacionada à informação, pois, ao identificar os agentes, permite-se que as informações – importante variável no processo de desenvolvimento tecnológico (relação usuário-produtor) e comercial – sejam orientadas e cheguem ao destino certo.

Quanto à informação, surge outra razão para a identificação dos agentes, relacionada aos sistemas de qualificação e credenciamento, tais como as normas internacionais (ISO e QS), bem como o que diz respeito ao rastreamento dos processos produtivos. Tanto por questões técnicas como de segurança, todo o processo deve ser passível de rastreamento, já que, além de permitir a resolução de problemas, possibilita a identificação e responsabilização dos fornecedores, inclusive no tocante às questões legais.

4.6.2 A existência de ações conjuntas que envolvem cooperação entre agentes

Para conseguir-se a competitividade sistêmica nos termos tratados neste estudo, é fundamental que as ações efetuadas, ao longo dos diferentes elos, envolvam iniciativas de cooperação que são condições básicas e essenciais do modelo de coordenação da cadeia de suprimentos.

Ao reconhecer que, ao longo da cadeia de suprimentos, existe um maior ou menor grau de interdependência entre os diferentes elos que a compõem e que os riscos e custos em competir isoladamente são muito maiores, as empresas optam por cooperar. Conforme pode ser constatado em Zawislak (1996), que se utilizou da Teoria dos Jogos para explicar as estratégias de cooperação de empresas ao investir em P&D, a decisão por cooperar está fundamentada na redução dos custos das empresas.

Pela Economia dos Custos de Transação, a decisão das empresas pela participação em projetos conjuntos pode ser vista como uma alternativa para reduzir seus custos de transação. Ao decidir cooperar com um fornecedor, a empresa antecipa uma ida ao mercado para comprar um determinado produto, podendo, assim, fugir dos atritos do mercado, causados pela ação de “fricção” dos diferentes agentes (WILLIAMSON, 1989), materializada nos preços e nas quantidades.

Porém é importante destacar que essa condição aqui é considerada como dada, isto é, parte-se do pressuposto de que as empresas envolvidas neste tipo de transação que

procuram estruturar suas cadeias já fizeram esta escolha, quer seja por uma opção estratégica planejada, ou mesmo por falta de alternativas melhores. Com isso, a discussão não será no sentido de entender a razão pela qual as empresas cooperam, mas como, com base nessa decisão, se organizam para ir ao mercado.

Ao longo das cadeias de suprimentos, portanto, as ações de cooperação podem ser de três tipos: produtivas, quando se relacionam somente a uma relação que ocorre no processo produtivo; tecnológicas, quando envolvem desenvolvimento de novos produtos, serviços ou tecnologias; e institucionais, quando ocorrem entre empresas e instituições, ou ainda, quando visam a aperfeiçoar ou alterar regras institucionais.

As ações de cooperação caracterizadas como produtivas ocorrem de forma natural no decorrer das relações e permitem que muitos dos problemas sejam solucionados, à medida que vão surgindo. Nesse sentido, é importante considerar que o envolvimento conjunto entre usuários e fornecedores facilita o processo de resolução de problemas, podendo induzir a um maior grau de geração de inovações (LUNDEVALL, 1990; FREEMAN, 1990; SHAW, 1994; AMANOR-BOADU, 2000).

Nas cooperações tecnológicas, há um envolvimento formal das equipes técnicas de todas as empresas, elaborando projetos que podem gerar ou não uma nova empresa, pois são criados para desenvolver, aprimorar ou inovar produtos e serviços.

As cooperações de tipo institucionais são aquelas em que as empresas, geralmente de forma conjunta, procuram estabelecer ações no sentido de desenvolver programas de treinamento e qualificação do setor, bem como aperfeiçoar ou alterar normas institucionais, tais como leis estaduais ou federais.

Pela própria lógica de funcionamento, em que a principal relação é a do tipo usuário-produtor, ao longo das cadeias de suprimentos a cooperação que ocorre com mais frequência é a produtiva. A tecnológica ocorre mais nos casos de cadeias de suprimentos de setores de alta tecnologia, em que o envolvimento das equipes de P&D é mais comum. Já a cooperação do tipo institucional, embora seja frequente, envolve todo um setor, por exemplo, quando é preciso alterar uma portaria ministerial que regula um determinado produto: é todo um setor que se mobiliza, não se restringindo somente à cadeia de suprimentos. Entretanto, ela pode ser fruto de ações de uma cadeia somente.

4.6.3 Os contratos são, predominantemente, de longo prazo, flexíveis e renegociáveis

Assim como ocorre internamente à firma, onde os contratos entre empregador e empregado apresentam, geralmente, uma vigência indeterminada e são passíveis de renegociação, na coordenação da cadeia de suprimentos, eles assumem as mesmas dimensões. O que ocorre com mais frequência é a assinatura de contratos mais rígidos somente no início das transações, pois, com o tempo, ao serem renovados, tornam-se mais flexíveis devido ao “lastro” no histórico construído ao longo da relação.

Utilizando-se da tipologia de contratos construída por Macneil (1978, apud WILLIAMSON, 1989), poder-se-ia afirmar que os contratos vigentes, ao longo das cadeias de suprimentos, assumem muito mais uma forma híbrida resultante da combinação dos contratos neoclássicos e relacionais, com inclinação maior para os contratos do tipo relacionais.

Dos contratos neoclássicos vem a visão de contratos de longo prazo, com possibilidade de ajustes e arbitragem para a solução de possíveis disputas, podendo haver o encerramento do contrato quando isto for a medida mais recomendada.

Por outro lado, a partir do contrato relacional que se caracteriza pela sua flexibilidade e possibilidade de renegociação, não importando apenas a continuidade, mas que todos os pressupostos contratuais possam ser revistos a cada mudança de variável ambiental, advém a noção de um sistema negocial continuado.

Dessa maneira, sob a ótica de uma coordenação da cadeia de suprimentos, uma vez que os agentes apresentam o firme desejo em permanecer transacionando e são identificados, predominam os contratos de longa duração, renegociáveis e altamente flexíveis. Com isso, os custos passam a ser bem menores, principalmente os relacionados às negociações e ao monitoramento dos contratos.

4.6.4 As informações fluem nos dois sentidos (a montante e a jusante)

Para que ocorra a coordenação da cadeia de suprimentos, é imprescindível que as informações sejam acessadas dos dois sentidos da cadeia, não se limitando somente à quantidade e preço dos produtos.

Entre as inúmeras transações que ocorrem entre os elos, é fundamental que aos fornecedores seja permitido participar desde o processo de engenharia dos produtos, facilitando-se o processo de aprendizagem e capacitação, bem como a resolução de problemas e a geração de inovações.

Ao observar-se o modelo com todas as suas setas (\rightarrow , $\uparrow\downarrow$, \leftarrow , \leftrightarrow) e nas mais diversas direções, percebe-se a importância assumida pela informação no processo de coordenação das cadeias de suprimentos. A própria origem de todo processo de formação da estrutura de governança, tratada na primeira característica apresentada e relacionada com a identificação dos agentes, incorpora a informação na sua essência, já que é por meio da troca de informações que o processo tem seu início.

Ao admitir uma atitude inovadora e colocar a empresa no centro deste processo, ressalta-se a importância da informação, já que ela é a base de todo o processo de geração de inovações. A constante troca de informações e a participação conjunta em projetos e desenvolvimento de produtos e processos proporciona a complementaridade entre os agentes e cria um ambiente propício para a inovação.

A cooperação entre os diferentes agentes de um sistema de produção (cadeia) possibilita a abertura de um canal permanente de troca de informações, segundo o qual se cria a possibilidade de uma ampla e homogênea retroalimentação do sistema. Dessa maneira, baseado no trinômio cooperação-aprendizado-capacitação, proporciona-se um novo patamar competitivo para as empresas do sistema.

Portanto, a estrutura responsável pela coordenação da cadeia deve procurar facilitar o fluxo de informações entre os agentes e informar sobre as condições impostas pelo mercado, incluindo, ainda, como será o ajustamento, se será espontâneo ou se serão necessários mecanismos de ajustamento. Importantes exemplos relacionados com esta questão são os programas de implantação de sistemas de qualidade e certificações às normas internacionais, que exigem que todos os elos do processo produtivo operem sob certos padrões internacionais.

4.6.5 As ações ao longo da cadeia seguem uma padronização própria

Para facilitar as transações efetuadas ao longo dos diferentes elos que compõem uma cadeia de suprimentos, permitir a redução dos custos de transação e a melhoria na qualidade dos produtos, as operações entre os agentes necessitam ser padronizadas, com cada cadeia transacionando sob a sua lógica.

À medida que os aperfeiçoamentos de operações e processos vão sendo incorporados, necessitam ser internalizados por todos os interessados e, para que isso ocorra, é fundamental que sejam padronizados.

Por outro lado, não obstante a inovação seja um rompimento de algo padronizado por tratar-se de algo novo e fora dos padrões, o processo de padronização é, na realidade, o ponto de partida de uma inovação. Ao estabelecer-se uma determinada rotina para uma operação, passa-se a registrá-la e, com isso, está se dando o primeiro passo para permitir que, de posse dessas informações, sejam procedidas modificações inovativas.

Ao falar-se de padronização está se referindo a uma das etapas do desenvolvimento tecnológico e, ao mesmo tempo, verificando-se que ela se presta, também, para a fixação e propagação de uma determinada tecnologia, de um paradigma. Por exemplo, ao referir-se a uma determinada cadeia de suprimentos, comenta-se sobre uma determinada tecnologia, a qual deve ser conhecida e incorporada por todos os agentes envolvidos.

A padronização dos procedimentos facilita, ainda, o controle e rastreamento de todo o processo de produção de um determinado produto ou serviço e pode servir na prevenção de problemas, assim como no planejamento de planos estratégicos.

Dessa forma, cada cadeia deve ter a sua linguagem ou tecnologia própria e isso passa, necessariamente, pela padronização de procedimentos e processos. Dentro dessa lógica, todos os setores passam a adotar critérios básicos de padronização. Por exemplo, para alguns setores e, conseqüentemente, para algumas cadeias, é necessário seguir determinadas normas internacionais, que podem ser diferentes das exigidas por outros setores. É o que ocorre com o setor automobilístico que opera muito mais sob critérios da norma QS do que da norma ISO, exigida por boa parte dos outros setores.

A estrutura de governança da cadeia de suprimentos deve promover ações no sentido de incentivar a prática de procedimentos e processos comuns, padronizando-os,

sendo assim, as transações serão facilitadas, poderá ocorrer maior interação entre os agentes e, como consequência, condições para inovar.

4.6.6 Existe um responsável pela coordenação – o coordenador da cadeia

Ao propor-se a coordenação da cadeia de suprimentos como forma alternativa ao mercado e à hierarquia, está se falando de governança, mais especificamente na construção de uma estrutura de governança, estabelecida por meio de contratos de parceria entre os agentes. Considerando-se que uma das premissas básicas para a coordenação da cadeia é admitir o seu funcionamento aos moldes de uma grande empresa, é fundamental que possua um gerenciador nos padrões estabelecidos pelos preceitos de Coase (1937), ou seja, um “ordenador” da produção, responsável pelas transações ao longo de toda a cadeia.

Como em todo processo de coordenação, a estrutura de governança deve promover a ordem dos agentes, segundo um objetivo comum, procurando transmitir informações, prover incentivos e controle entre os agentes que participam da cadeia de suprimentos.

De acordo com o que será tratado na próxima seção, em função das diferentes formas de coordenar a cadeia, o papel de coordenador pode ser assumido por agentes diferentes, tais como uma empresa líder da cadeia, uma associação ou consórcio de empresas, ou até mesmo um órgão independente. O mais importante, porém, é que este coordenador procure visualizar todos os segmentos da cadeia, considerando-a como sendo uma única grande empresa, condição primeira para que ocorra essa forma de coordenação.

4.6.7 Os conflitos são, geralmente, negociados entre as partes

A questão dos conflitos está fortemente relacionada ao tipo de contrato, que é uma consequência do ambiente onde se processam as transações. Em ambientes onde a incerteza é maior, os agentes procuram construir salvaguardas para se proteger, tanto de ações oportunistas como das oscilações das próprias variáveis ambientais. Ao transacionar em ambientes onde predomina a confiança, os contratos podem ser mais flexíveis e, em certos casos, chegam a ser totalmente informais, já que, de acordo com Sako (1990), as empresas estão dispostas, inclusive, a correr certos riscos quando mantêm relações de confiança com seus parceiros.

No caso das cadeias de suprimentos onde os agentes já passaram por uma identificação e qualificação prévia, predominam contratos semelhantes ao definido por Macneil (1978, apud WILLIAMSON, 1989) como contrato relacional que são flexíveis e com possibilidade de renegociação a cada alteração das variáveis ambientais. Portanto, dentro de uma mesma cadeia, os conflitos são resolvidos, predominantemente, entre as partes, não necessitando da intermediação de uma terceira parte, externa à cadeia.

Entretanto, a partir do momento em que houver a necessidade da intermediação de uma terceira parte, surge a figura da “Central de Contratos”. Com base nas suas prerrogativas de agente otimizador do sistema (cadeia), objetivando a sua eficiência, a estrutura de coordenação da cadeia de suprimentos (Central de Contratos) deve procurar promover acordos entre os agentes envolvidos nos conflitos, sempre levando em consideração os interesses multilaterais que estão em jogo.

À medida que os conflitos aumentam, é gerada incerteza ao sistema e criam-se custos adicionais, tanto os relativos ao monitoramento das transações como aqueles relativos à solução dos litígios. Dessa maneira, dentro de uma cadeia de suprimentos, as empresas procuram, prioritariamente, gerenciar seus conflitos internamente, valorizando muito o histórico de seus fornecedores, dando preferência àqueles que, com base nas transações passadas, já construíram um ambiente de confiança e de menor risco.

4.6.8 A existência de uma estratégia para a cadeia

Embora cada empresa possa apresentar a sua estratégia particular e participar de diferentes cadeias de suprimentos, na coordenação da cadeia de suprimentos, as transações dentro de uma mesma cadeia são orientadas, prioritariamente, por uma estratégia maior – a estratégia da cadeia. Porém, qual é a grande estratégia das cadeias de suprimentos?

A estratégia maior das cadeias de suprimentos que acaba servindo de união (cola) entre os diferentes agentes nos diferentes elos da cadeia está na sua própria essência: é o fato de a cadeia configurar “uma grande empresa”. Esta parece ser a grande estratégia a ser explorada pelas cadeias de suprimentos, isto é, tirar vantagens dessa grande empresa, a qual é constituída pela participação de todos os agentes.

Nesse sentido, a competição passa a ser muito mais entre cadeias de suprimentos diferentes, sendo fundamental que se busque a competitividade da cadeia, pois as empresas serão tanto mais competitivas quanto mais forem as cadeias nas quais elas estiverem inseridas. É isto que acaba criando um objetivo comum a todos os agentes de uma cadeia, pois, à medida que os diferentes elos se fortalecem, todo o sistema é beneficiado.

4.6.9 Existem esforços no sentido de construir-se uma marca para a cadeia

Admitindo-se que a empresa, ao construir e investir numa marca, consegue transformá-la em fator de competitividade, a cadeia também necessita construí-la para competir com outras cadeias de suprimentos, aos moldes do que ocorre com a competição entre empresas.

Assim sendo, a construção e consolidação de uma marca podem ser vistas como uma decisão estratégica da cadeia, pois ela proporciona sua identificação e permite a agregação de valor aos produtos e serviços da mesma.

No atual comércio globalizado, a identificação de uma determinada cadeia a uma marca pode tornar-se um fator de aumento de competitividade, já que a “determinação de origem”²⁷ de um produto pode ser o fator decisivo no ato de uma transação, em tempo real, quando o consumidor estiver em frente ao produto “a” ou “b”, em um supermercado, e tiver que tomar a decisão por adquiri-lo.

Em se tratando de cadeia de suprimentos de produtos agroalimentares, é fundamental que exista uma identificação dos produtos a uma marca e, principalmente a uma “determinação de origem”. Nestes casos, é importante, ainda, que a marca seja identificada como não agressora do meio ambiente e não nociva à saúde dos consumidores.

Importante exemplo de construção de marca é o destacado por Casarotto Filho e Pires (1998) no caso da marca “Batata de Bologna”. Segundo os autores, após esforços conjuntos realizados ao longo da cadeia da batata, conseguiu-se incrementos significantes no rendimento das transações, beneficiando a todos os agentes envolvidos.

²⁷ Expressão utilizada para caracterizar a procedência de um determinado produto muito utilizada em produtos alimentares e bebidas. Os principais exemplos são os queijos e vinhos.

4.6.10 Os lucros advindos dos esforços cooperativos, como a criação de uma marca e a redução dos custos, são repassados a todos os segmentos

O primeiro passo para admitir a existência desta característica está na própria razão da formação da estrutura de coordenação, ou seja, ela foi construída pensando em reduzir os custos e, assim, possibilitar que as empresas envolvidas aumentem seus ganhos. Portanto, embora seja tratada como a última (décima) característica, ela está na essência do modelo, isto é, movidos pelos interesses econômicos, os agentes se envolvem na formação de estruturas de coordenação alternativas ao mercado e à hierarquia.

Pelos pressupostos aqui sustentados, a base da estruturação da cadeia está na interdependência de seus agentes e na real intenção dos mesmos em cooperar. Os agentes reconhecem essa interdependência, a necessidade dessa união e acabam decidindo pela alternativa da cooperação, pois ela se apresenta como uma real possibilidade de redução dos custos e riscos relacionados com suas atividades.

Em suma, as empresas olham para o ambiente e, com base nas opções que se apresentam, decidem por modificar o paradigma vigente – inovar. Entretanto, no momento de investir para inovar, decidem pela estratégia da cooperação, por apresentar-se menos sujeita a riscos.

Como em toda cooperação, os benefícios dela advindos necessitam, prioritariamente, ser repassados aos membros do sistema, mesmo que de forma indireta, pois, caso contrário, ela não se sustenta no tempo. O compartilhamento dos benefícios, advindos da cooperação entre os diferentes agentes da cadeia, facilita a coesão do sistema e, mesmo que de forma indireta, devem ser estendidos a todo o sistema (cadeia).

No sentido de obter-se uma visão geral da estrutura de coordenação da cadeia de suprimentos, o quadro 3, a seguir, apresenta uma síntese das dez características definidas e discutidas na presente subseção.

Quadro 3. Características “Ideais” da Estrutura de Coordenação da Cadeia de Suprimentos

| CARACTERÍSTICAS | ESPECIFICIDADES |
|---|---|
| 1. Identificação dos agentes | Predominam as transações entre agentes identificados e que manifestem o desejo de continuar na relação. |
| 2. Ações conjuntas: cooperação | As ações efetuadas ao longo dos diferentes elos envolvem iniciativas de parcerias e cooperação, facilitando o processo de resolução de problemas e induzindo a um maior grau de geração de inovações. |
| 3. Contratos flexíveis | Predominam os contratos de longa duração, muitas vezes informais, renegociáveis e altamente flexíveis. |
| 4. Livre fluxo de informações | As informações fluem nos dois sentidos da cadeia, não se limitando somente à quantidade e preço. |
| 5. Padronização das ações | As operações, ao longo da cadeia, são padronizadas, cada cadeia procura transacionar sob a sua lógica e com padrões definidos, facilitando-se as transações. |
| 6. A existência de um coordenador da cadeia | O coordenador da cadeia procura visualizar todos os seus segmentos considerando-a como sendo uma única grande empresa. |
| 7. Os conflitos são negociados entre as partes | Os conflitos são, predominantemente, resolvidos entre as partes, sem a intermediação de uma terceira parte. |
| 8. Estratégia única para a cadeia | As transações dentro de uma mesma cadeia são orientadas, prioritariamente, por uma estratégia única. |
| 9. A existência de uma marca que identifique a cadeia | Para poder competir com outras cadeias de suprimentos a cadeia necessita construir a sua marca própria. |
| 10. Compartilhamento dos lucros | Os benefícios advindos de esforços cooperados são repassados aos membros de toda a cadeia, facilitando-se, assim, a coesão do sistema. |

Por ser influenciada por uma série de fatores, conforme já foi apresentado no modelo de formação, a estrutura de governança da cadeia de suprimentos pode assumir formas diferentes, sendo o que se propõe a apresentar a seção 4.7, que segue.

4.7 Formas de Coordenação

A primeira questão que surge no momento de discutir as formas de coordenação é saber quem irá assumir a função de coordenar a cadeia de suprimento.

É certo que o setor público pode ter um papel importante como agilizador da implementação das mudanças, entretanto, a função de coordenar os sistemas não pode ser única e exclusiva do Estado.

A este respeito, Coutinho (1996) ressalta que não se deve esquecer que a competitividade não pode ser uma tarefa unilateral do Estado. A missão de liderar este processo cabe ao setor privado, num quadro de parceria e cooperação com o Estado e num ambiente de negociação e participação.

A questão que se apresenta é: por que os governos poderiam fazer escolhas melhores do que os agentes privados? Ou ainda: que imperfeições de mercado estariam levando à má alocação de recursos, com excesso de investimento em alguns setores e carência em outros, as quais justificariam a ação compensatória do governo?

Ao contrário das recomendações de proteção existentes no início (as teorias normativas criadas para regular os monopólios), na versão moderna da participação do Estado, a discussão concentra-se nas práticas cooperativas entre os agentes, implicando redução da concorrência.

Percebe-se que boa parte da literatura se preocupa em estudar os mecanismos que participam da coordenação das atividades econômicas, pois, segundo ela, cabe ao Estado o papel da regulamentação, entretanto admite que outras organizações, tais como as associações, sindicatos e a própria empresa, possam assumir essa função.

Dentro dessa ótica, aparece o que Williamson (1993) chama de “ineficiência remediável”, pois, ao comparar o desempenho de estruturas de governança e políticas públicas alternativas, é necessário levar em conta os resultados factíveis de cada arranjo, incluindo suas imperfeições.

Ao analisar a competitividade do setor de batatas da Holanda e Inglaterra, Rademarkers (1998) constata a importância do papel das organizações intermediárias (associações e federações), considerando-as como forças conjunturais competitivas, pois, ao se juntarem às administrações individuais, transformam-se em importante vantagem competitiva.

Best (1990), ao tratar da “nova concorrência” (*The new competition*) e comparar a indústria americana com a japonesa, argumenta que a grande vantagem da segunda está baseada na contínua inovação em métodos, produtos e processos. Segundo ele, a vantagem competitiva não está nos preços baixos, mas em um ambiente de inovação contínua voltada

para a resolução de problemas e não para tarefas de rotina. Nesse contexto, as relações de cooperação entre firmas, seus fornecedores e consumidores, tornam-se estratégicas.

A partir das observações do autor, pressupõe-se que o principal desafio das cadeias está nas suas coordenações, transformando-se em um cenário de intensa competição interna e externa e em fator de sucesso e sobrevivência das organizações, quer sejam elas privadas ou públicas.

Outros estudos comprovam que a cooperação horizontal (entre empresas rivais) pode também se tornar um importante fator de competitividade. Ao analisar a competitividade das nações, Porter (1990) destaca a importância das indústrias correlatas e de suporte com base no próprio país. Fornecedores e usuários, localizados próximos uns aos outros, podem manter linhas eficientes de comunicação, um fluxo de informações constante, permitindo e acelerando o processo de inovação.

Ao analisarem-se as referências teóricas, percebe-se que existem divergências entre os autores: de um lado estão os defensores da concorrência e do outro os da cooperação, sendo este o grande dilema dos planejadores das políticas públicas e privadas.

Tentando amenizar essa disputa, Best (1990) propõe duas condições para se conseguir o equilíbrio entre concorrência e cooperação. Segundo o autor, primeiro tem que existir um propósito para a cooperação, desenvolvendo e implementando uma estratégia setorial construída a partir das estratégias das firmas e que, ao mesmo tempo, as influencia. Segundo, é necessário haver um meio de monitorar e obrigar as ações individuais, contrabalançando a tendência ao comportamento descompromissado (são os custos de monitoramento e cumprimento destacados por Williamson).

As condições propostas pelo autor apontam, mais uma vez, para a necessidade de uma estrutura de coordenação da cadeia que promova, ao mesmo tempo, a cooperação e a competição entre os agentes, coincidindo com as questões defendidas neste estudo.

Ao discutir o papel do Estado, Meyer-Stamer (1996) destaca que cabe a ele promover a competitividade sistêmica. Entretanto, para o autor, a idéia de que o governo possa dirigir sozinho o processo tecnológico e econômico é tão inadequada quanto a que atribui ao mercado todos os poderes de regulamentação. Destaca, ainda, que isso já vem ocorrendo em diversos países da OCDE, onde o governo atua, antes, como coordenador,

moderador e comunicador entre empresas e suas associações, a comunidade científica, as instituições intermediárias e os sindicatos.

A partir dos anos 70, firmou-se um consenso de que, na maioria dos países capitalistas, o Estado era excessivamente grande, ineficiente, burocrático e isolado. Com isso, foi perdendo a sua força e, com a desestruturação do setor público, progressivamente, transferindo para o setor privado as atividades que lhe eram tradicionalmente atribuídas.

O Brasil, inserido neste contexto, viu surgir uma onda de liberações nos mais diversos setores de sua economia, tais como a liberação de preços, a eliminação de barreiras à entrada de novas firmas e – o pior – uma certa desarticulação nas áreas de pesquisa pública (FARINA, 1996).

Entretanto, aquela euforia com a liberação foi progressivamente passando para um estado de perplexidade, pois foi percebendo que o mercado não é uma organização onipotente e que, na verdade, há que se escolher entre arranjos sociais que são todos mais ou menos falíveis. Deve-se, pois, confrontar falhas de mercado e de governo na busca de uma organização factível e, sendo assim, necessariamente falha (FARINA, 1996).

Portanto, entende-se que, no processo de construção do arranjo organizacional que visa à implementação de uma política estratégica em busca da competitividade sistêmica, nenhum tipo de organização deve ser descartado.

Em casos específicos, nos quais os setores encontram-se pouco competitivos e são considerados importantes para certas regiões, cabe ao Estado proporcionar condições para o fortalecimento dos mesmos, via programas de capacitação da mão-de-obra, geração de novas tecnologias e estímulos à cooperação entre as firmas. É o que os estudos acerca dos Sistemas Locais de Produção evidenciaram.

Diversos estudos, contudo, têm demonstrado que estas estratégias podem ser desenvolvidas e assumidas por diferentes tipos de organizações, tais como: as associações (RADEMARKERS, 1998) ou as redes de cooperação – *networks* (LAZERSON, 1995; UZZI, 1997; CASAROTO FILHO e PIRES, 1998).

Foi o que Lazerson (1995) identificou ao estudar a indústria de vestuário da região de Modena, na Itália, caso este já relatado anteriormente.

Modelo e coordenação semelhantes foram encontrados por Uzzi (1997) ao estudar a indústria de vestuário feminino da cidade de Nova York, fortemente caracterizada por relações de troca entre pequenas e médias indústrias, com o predomínio de laços pessoais e confiança mútua, sem conseqüente perda de competitividade.

Em ambos os casos, predominam transações que invertem a lógica dos Custos de Transação, pois, nas relações com presença de elevados níveis de confiança e laços pessoais, muitos contratos são extintos, os custos de monitoramento são menores e, conseqüentemente, existe uma diminuição dos custos de transação.

Para os autores, ao contrário da dualidade das relações via mercado, nas relações em rede, as transações servem para adquirir conhecimento – aprender fazendo –, tornando-se conhecimento tácito e importante para o sistema, ou seja, com repercussão para as transações futuras.

Os dois trabalhos destacam a importância da tradição cultural e da estrutura social para o êxito de empreendimentos deste tipo, deixando claro que, contrariamente à visão neoclássica, a estrutura social tem forte influência na vida econômica e que, portanto, devem ser incluídas nos estudos. As mesmas conclusões podem ser encontradas em Jones (1983), porque, para o autor, a racionalidade que predomina na escolha da forma organizacional é fortemente dependente da cultura.

Os estudos das estruturas de coordenação das cadeias devem, portanto, incluir as variáveis que procuram captar a força das relações em ambientes onde os agentes são identificados e participam de transações a longo prazo.

Outro exemplo de coordenação de cadeia é o destacado no estudo de caso realizado por Zylbersztajn e Neves (1997), em que uma empresa atuante no setor de café, mais especialmente na região do cerrado brasileiro, devido à necessidade de solucionar o seu problema de suprimento de matéria-prima de qualidade, despertou interesse junto aos produtores, pois perceberam que, com algum empenho ao longo da cadeia, poderiam obter preços maiores pelos seus produtos, passando, assim, se organizar.

De acordo com Zylbersztajn e Neves (1997, p. 11):

Formaram-se oito associações aglutinadas ao redor do “Conselho das Associações dos Cafeicultores do Cerrado” (CACCCER), cujo objetivo é de organizar a representatividade dos produtores da região, demarcar uma região de origem controlada, controlar a qualidade com padronização, selo de qualidade do produto, certificado de origem e prestação de serviços que vão desde a padronização até embarque e transporte. Além disto, a associação busca estabelecer convênios e realizar o marketing comercial e institucional.

Para os autores, a coordenação realizada pelo Conselho das Associações dos Cafeicultores do Cerrado tem provocado um salto na qualidade do café do cerrado, tornando a marca “café do cerrado” importante e competitiva nos mercados internacionais.

Exemplo de atividades de parceria ao longo da cadeia é, ainda, o desenvolvido por um consórcio de empresas que atuam no *agribusiness* brasileiro (*Exame* 684, 1999). O consórcio reúne representantes de toda a cadeia produtiva e vem desenvolvendo um projeto, na região de Uberlândia (MG), com as culturas de soja, milho e feijão, buscando aprimorar e acelerar a implantação da agricultura de precisão.

Portanto, em virtude da estrutura de coordenação da cadeia de suprimentos sofrer a influência de uma série de fatores, como os apresentados acima, ela poderá assumir, seis diferentes formas, as quais são sintetizadas e apresentadas a seguir.

4.7.1 Integrações via contratos e com exclusividade de fornecimento

São estruturas geralmente montadas por uma grande empresa que, por meio de contratos, repassa a terceiros parte das atividades relacionadas à sua cadeia de valor, principalmente as etapas iniciais de um processo produtivo. Entretanto, a parcela maior das atividades que compõem a cadeia de valor e as que agregam mais valor, tais como o planejamento, a pesquisa e desenvolvimento, a industrialização e comercialização dos produtos, são internalizadas. Importantes exemplos desta modalidade de estrutura de coordenação são desenvolvidos pelas grandes empresas brasileiras que atuam no setor agroalimentar, tais como a Sadia, a Perdigão e a Avipal, entre outras, bem como empresas americanas como a Frito-Lay que atua no setor de milho (MACHADO, 1998).

Na grande maioria dos casos, essas empresas são responsáveis por boa parte das operações ao longo da cadeia, repassando, pelo sistema de integração por contratos, somente a etapa relativa à produção propriamente dita (setor primário).

4.7.2 Redes de empresas lideradas por uma grande empresa líder

Neste caso, embora predomine a estratégia da grande empresa e as transações geralmente são via contratos, as empresas que fazem parte da rede de fornecedores, possuem suas estratégias próprias e, conseqüentemente, uma maior liberdade de ação, diferente do caso anterior, em que ficam obrigadas, por contrato, a fornecer somente para a integradora.

O principal exemplo e que melhor caracteriza esta forma de coordenação é o que ocorre com as manufaturas, destacando-se, principalmente, as que operam sob a lógica de uma montadora de produtos. É o que acontece com as cadeias das grandes montadoras de automóveis, que possuem suas redes de fornecedores formadas e mantêm contratos com seus fornecedores, que raramente são de exclusividade.

4.7.3 Rede flexível de pequenas e médias empresas

São estruturas formadas para aproveitar a flexibilidade das pequenas empresas. Em muitos desses casos, pode existir à frente dessa rede uma grande empresa que acaba movimentando todo o sistema. Trata-se de uma forma diferente do caso anterior (4.7.2), pois nesse caso, as empresas pequenas são contratadas para produzir para uma grande, constituindo-se, muito mais, em uma subcontratação da produção, sendo exemplo comum deste caso o que ocorre com algumas manufaturas italianas de roupas e calçados da região de Modena, na Itália apresentadas nos estudos de Lazerson (1995).

Tais estruturas podem, também, ser formadas pela iniciativa e união somente de pequenas e médias empresas. Ao se unirem em rede, as pequenas empresas conseguem resolver problemas relacionados com a escala de produção e as dificuldade em investir, permitindo competir em igualdade de forças com as grandes.

São exemplos disto o que ocorre com as pequenas e médias empresas ao formarem consórcios para diferentes finalidades (compra de matéria prima e equipamentos, desenvolvimento de projetos e comercialização da produção), bem como o que acontece no *agribusiness*. Segundo Casarotto Filho e Pires (1998), merecem destaque iniciativas cooperativas ao longo das cadeias em diversos setores italianos do *agribusiness*, tais como o consórcio da “batata de Bologna”. Para os autores os esforços realizados de forma

conjunta, ao longo da cadeia produtiva, consolidaram a marca, proporcionando aumentos consideráveis no rendimento de todos os envolvidos.

4.7.4 Rede de empresas fornecedoras lideradas por uma empresa varejista

Este tipo de estrutura tem sua origem no elo varejista de uma cadeia, geralmente em grandes empresas que controlam a comercialização de determinados produtos. Por estar em permanente contato com o mercado e, portanto, conhecer as necessidades dos consumidores, os varejistas passam a explorar estas oportunidades. Exemplos dessa forma são os grandes supermercados que, por meio da organização de uma rede de fornecedores, passam a dispor de um determinado produto, o qual será comercializado, geralmente com exclusividade e com marca própria, em suas lojas.

4.7.5 Sistemas Cooperativos

São estruturas que têm a sua origem na união de um determinado número de agentes, na maior parte das vezes pequenos e médios, os quais operam com produtos que necessitam de escala de produção para poder competir. Por meio da união de um considerável número de agentes, individuais ou organizados em empresas, são montadas estruturas que proporcionam as mesmas condições oferecidas às grandes empresas, principalmente no momento de comprar os insumos e de comercializar a produção.

As cooperativas que atuam no setor agropecuário e que coordenam boa parte da cadeia de determinados produtos, desde o fornecimento de insumos, passando pela assistência técnica e chegando à industrialização, constituem os maiores exemplos desse caso. Embora a ênfase seja maior na parte primária, muitas cooperativas atuam, inclusive, na distribuição e comercialização dos mais diferentes produtos de origem agrícola.

4.7.6 Associações, Sindicatos e Federações

Nesta forma de coordenação, a iniciativa de todo o processo é de responsabilidade do órgão representativo de uma categoria ou de um setor. É exemplo pertinente a esse caso o que ocorre com o setor de batatas na Holanda, destacado por Rademarkers (1998). Segundo o autor, essas “organizações intermediárias” proporcionam uma vantagem competitiva e servem de importante suporte às administrações individuais dos diferentes agentes.

Os mesmos resultados aparecem no estudo de caso do “café do cerrado”, destacado por Zylbersztajn e Neves (1997), em que existem inúmeras associações que acabam efetuando ações de coordenação da cadeia produtiva do café, conseguindo agregar valor ao produto.

Analisando as seis diferentes formas de coordenação apresentadas acima, embora não existam grandes diferenças, pode-se compreender que cada uma delas apresenta características predominantes específicas. A definição dessas características bem como o seu comportamento nas diferentes formas de coordenação são frutos de uma análise teórica, fazendo-se necessário, portanto, uma discussão mais detalhada que incorpore dados empíricos acerca do comportamento dessas características.

É com esse objetivo que o próximo capítulo passa a tratar dos procedimentos metodológicos adotados no sentido de atingir os objetivos propostos, isto é, compreender o processo de formação das estruturas de coordenação da cadeia de suprimentos. Dentro do possível, tentar-se-á realizar estudos de caso com cada uma das seis diferentes formas de estruturas de coordenação acima apresentadas, procurando analisar, em cada um dos casos, o processo de formação das cadeias, bem como o comportamento das dez características “ideais” da coordenação da cadeia de suprimentos, definidas neste capítulo e sintetizadas no quadro 3.

5 METODOLOGIA

5.1 Definição do Método – Estudo de Caso

No sentido de alcançar os objetivos propostos, foram efetuados estudos de caso em cinco empresas de diferentes setores industriais que apresentam suas cadeias de suprimentos já formadas.

Conforme Yin (1994), várias são as possibilidades de condução de estudos de caso, pois estabelece duas dimensões de estudo. A primeira delas está relacionada à quantidade de casos a serem trabalhados (único ou múltiplos), ao passo que a segunda está relacionada com a quantidade de unidades de análise. Do cruzamento dessas duas dimensões, têm-se as quatro possíveis estratégias de condução dos estudos de caso, como se verifica na Figura 10.

| | Caso Simples | Casos Múltiplos |
|---|---------------------|------------------------|
| Holístico (Única unidade de análise) | Tipo 1 | Tipo 3 |
| Enraizado (Múltiplas unidades de análise) | Tipo 2 | Tipo 4 |

Fonte: Yin (1994)

Figura 10. Tipos Básicos de Desenhos de Pesquisa para Estudos de Caso

Portanto, em virtude do que foi exposto acima, pode-se afirmar que o desenho de pesquisa a ser utilizado é do tipo 3, no qual se trabalha com múltiplos estudos de caso e

com uma única unidade de análise: o mecanismo de coordenação das cadeias de suprimentos.

Sendo assim, por meio dos diferentes estudos de caso, procurou-se entender como ocorre o processo de formação dos mecanismos de coordenação das diferentes cadeias de suprimentos, bem como identificar as principais características destas coordenações (*within-case analysis*).

Como etapa seguinte, e tendo por base os dados levantados em cada um dos casos, foram feitas comparações entre as diferentes estruturas analisadas, sendo então, identificadas as principais características que, de maneira geral, quando presentes, caracterizam a coordenação pela cadeia de suprimentos (*cross-case analysis*).

5.2 Definição e Escolha das Cadeias de Suprimentos

Para permitir uma análise com abrangência maior, foram analisadas as cadeias de suprimentos de cinco empresas gaúchas pertencentes a diferentes setores, a saber, calçadista, agropecuário, alimentar e automobilístico. As empresas selecionadas foram escolhidas, dentro do possível, entre as “melhores”, ou seja, as mais eficientes sob o ponto de vista econômico (as mais rentáveis) de cada um dos setores acima mencionados.

Na essência do modelo, o ideal ou o “sonho” seria analisar a cadeia produtiva; entretanto, por questões operacionais, já tratadas quando da discussão dos enfoques de cadeia produtiva e de suprimentos, a unidade de análise concentrou-se na cadeia de suprimentos.

No processo de escolha das empresas, sempre que necessário, foram ouvidos especialistas do setor, com o objetivo de definir as empresas mais eficientes dentro dos seus setores de atuação e conhecimento. O resultado dessa consulta aos especialistas foi, ainda, corroborado por meio de consultas a fontes secundárias, tais como os indicadores de desempenho utilizados pela *Revista Exame*, na elaboração da edição 2000, de “As 500 Maiores Empresas do Brasil – Melhores e Maiores da *Exame*”.

Com base na lista das empresas mais eficientes de cada setor, procurou-se, sempre que possível, analisar a empresa que estivesse melhor posicionada na lista e que

apresentasse a estrutura de coordenação mais próxima possível da caracterizada como coordenação da cadeia de suprimentos. Nesse caso, a comparação ocorreu tomando como referencial as características da coordenação da cadeia de suprimentos, definidas com o apoio do referencial teórico e apresentadas neste estudo (quadro 3).

Seguindo este procedimento, o processo de identificação e escolha das empresas objeto de estudo deu-se da seguinte maneira:

- a) **Estudo de caso nº 1** – Avipal S/A – Agricultura e Agropecuária de Porto Alegre, RS. A idéia era estudar empresas que operam em sistema de integração e para tal elegeu-se, por ser um dos setores mais antigos a proceder dessa maneira, escolher empresas que operam no setor de alimentos. Mais especificamente, o objetivo era estudar uma integradora de aves e/ou suínos. Com base em informações secundárias, foram selecionadas duas das maiores e mais eficientes empresas que atuam neste setor no Estado do Rio Grande do Sul. Posteriormente, foram iniciadas as tratativas no sentido de obter-se a permissão das empresas para realizar o estudo, o qual foi conseguido somente na Avipal, tendo em vista que a outra empresa passava, no momento do estudo, por um processo de reestruturação. Foram entrevistados o Gerente de Fomento e o Diretor Adjunto da Avipal, bem como um produtor de frangos que trabalha integrado à empresa;
- b) **Estudo de caso nº 2** – Companhia Zaffari de Supermercados, Porto Alegre, RS. Neste caso, tendo em vista a intenção em realizar um estudo junto a uma rede de supermercados (varejista), foram procuradas as três maiores redes do Estado do Rio Grande do Sul. Da mesma forma, foram iniciadas as tratativas e a empresa que se apresentou mais disponível foi a rede Zaffari, onde foi realizado o estudo, mais especificamente na sua cadeia de suprimentos de carne. Foram entrevistados o encarregado pelo setor de carnes da rede de supermercados, o médico veterinário que participa desde o início do projeto e atualmente é consultor do programa, atuando como credenciador e inspetor dos fornecedores de carne, bem como o executivo responsável pelo setor comercial do frigorífico Extremo Sul de Pelotas, um dos fornecedores da rede de supermercados;
- c) **Estudo de caso nº 3** – Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí – COTRIJAL, Não-me-Toque, RS. Com o objetivo de estudar uma empresa cooperativa, foram

consultados especialistas ligados à OCRS (Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul) os quais indicaram uma lista de empresas onde a Cotrijal aparecia como sendo a cooperativa mais eficiente do Estado. Em havendo a aceitação da empresa no sentido de permitir a realização do estudo, definiu-se por tal, encerrando-se a consulta às outras empresas que faziam parte da relação. Neste estudo de caso, foram entrevistados o gerente da Unidade de Grãos da Cotrijal, um produtor associado à cooperativa e, com o objetivo de aprofundar o entendimento das relações entre a cooperativa e o seu associado, foi também entrevistado o Assessor de Comunicação e Educação da cooperativa

- d) **Estudo de caso nº 4** – Calçados Bibi Ltda, Parobé, RS. A indústria de calçados Bibi de Parobé foi escolhida a partir de uma relação de cinco empresas calçadistas gaúchas, elaborada por especialistas da Escola de Calçados do SENAI de Novo Hamburgo, RS, os quais se utilizaram dos mesmos critérios anteriormente relatados. Entre as cinco empresas, a que se apresentou melhor indicada para o estudo, tanto pela sua aceitação como por sua atuação como uma montadora de calçados, foi a Calçados Bibi Ltda onde foi efetuado o estudo. Foram entrevistados o gerente de suprimentos da Bibi, o diretor industrial do curtume Curtipelli, de Dois Irmãos, Rio Grande do Sul, e o Gerente de Vendas da Artecola Indústria Química Ltda, de Campo Bom, ambos, o segundo e o terceiro executivos de duas das mais importantes empresas fornecedoras da Bibi;
- e) **Estudo de caso nº 5** – General Motors do Brasil, Gravataí, RS. Neste caso específico, não houve nenhum processo para definição da empresa, mas, simplesmente, o desejo de realizar o estudo, uma vez que se trata de um projeto inovador com características semelhantes às aqui apresentadas ao se pensar em coordenar uma cadeia de suprimentos, bem como por se tratar da única grande montadora de automóveis com fábrica no Rio Grande do Sul. Foram entrevistados executivos da montadora (GM) e de duas empresas sistemistas. Como representante da montadora, foi entrevistado um executivo do setor de compras. Pelo lado dos sistemistas, foram entrevistados o gerente industrial da VDO do Brasil Ltda, fornecedor de *cokepit*, e o gerente de produção da TI Group Automotive Systems Brasil, fornecedor de sistemas de combustível.

Portanto, somente foi possível contemplar quatro das seis possíveis formas de estruturas de coordenação definidas neste estudo, isto é, integração (Avipal), rede *top-down* (GM e Bibi), rede varejista (Zaffari) e a cooperativa (Cotrijal).

Quanto às outras duas formas restantes, a rede de PME e a associação de empresas, não foi possível viabilizar estudos de caso das mesmas, sendo uma das principais razões a baixa presença de casos “típicos” dessas formas e, principalmente, a dificuldade operacional em realizar tais estudos, uma vez que a unidade de análise é a cadeia de suprimentos.

No caso das associações, observa-se que elas representam muito mais segmentos ou elos da cadeia, isto é, na sua essência, são criadas para defender seus respectivos setores (elos). Com isso, fica inviabilizado o estudo, pois, muitas vezes, dentro de uma mesma cadeia produtiva, acabam defendendo interesses conflitantes.

Sendo assim, as conclusões aqui apresentadas com base nos resultados empíricos não se aplicam a estas duas formas, limitando, assim, o campo de abrangência das conclusões. É importante, no entanto, destacar-se que a pesquisa é muito mais instrutiva, isto é, mais que analisar os casos especificamente, ou identificar as diferentes formas de coordenação da cadeia de suprimentos, tem por objetivo entender o processo como um todo e, assim, permitir o aperfeiçoamento da construção do esquema de formação destas estruturas e definição de suas características.

5.3 Definição dos Fatores Condicionantes da Estrutura de Coordenação

Para determinar como ocorreu a formação dos diferentes mecanismos de coordenação estudados e procurar identificar quais os fatores condicionantes destes mecanismos, bem como caracterizar as diferentes formas assumidas por estes mecanismos de coordenação, os fatores considerados foram definidos com base no referencial teórico e relacionados nas características da coordenação pela cadeia de suprimentos (capítulo 4).

Primeiramente, procurou-se entender por que as empresas procuram estruturar suas cadeias de suprimentos e as vantagens advindas deste processo. Posteriormente, buscaram-se explicações para entender como elas se organizaram. Finalmente, analisaram-se as principais características de cada um destes mecanismos de coordenação analisados.

Portanto, o instrumento de coleta dos dados – roteiro das entrevistas (anexo A), foi construído no sentido de se obterem subsídios para responder o **porquê** e **como** cada empresa se organizou.

No sentido de identificar as principais características de cada uma das cadeias de suprimentos analisadas, o instrumento de coleta de dados levou em consideração os fatores relacionados no quadro 4, a seguir.

Quadro 4. Fatores Condicionantes da Coordenação da Cadeia de Suprimentos

| FATORES | QUESTÕES PERTINENTES |
|---------------------------------|---|
| 1. Identificação dos agentes | Os agentes são identificados? Existem incentivos para que estes agentes continuem transacionando? |
| 2. Ações conjuntas: cooperação | Ao longo da cadeia, existem ações de parceria entre os agentes? Como se dá este processo? |
| 3. Formas de contratos | Qual o tipo de contrato que predomina nas diferentes transações? Como se dá o processo de elaboração dos contratos? |
| 4. Fluxo de informações | As informações têm livre trânsito entre os diferentes elos da cadeia? Quais as informações têm livre? Os diferentes agentes são estimulados a trocar informações no sentido de desenvolver novos produtos e resolver problemas? |
| 5. Padronização das ações | Existe uma padronização das operações ao longo da cadeia? Exige-se o credenciamento junto às normas internacionais? |
| 6. Coordenação da cadeia | Existe um órgão responsável pela definição e elaboração da estratégia da cadeia como um todo? Como ele atua e como ocorre a definição desta estrutura de coordenação? |
| 7. Resolução dos conflitos | Existem conflitos entre as partes envolvidas nas transações? Como eles são resolvidos? |
| 8. Estratégia da cadeia | Qual é a estratégia da empresa em relação à sua cadeia de suprimentos? Como ela é definida? |
| 9. Marca da cadeia | Existe uma marca identificada com a cadeia? Como ocorre o processo de construção desta marca? Quem administra esta marca? |
| 10. Compartilhamento dos lucros | Existe repasse dos lucros advindos de esforços cooperados ao longo da cadeia? Como isto ocorre? |

5.4 Coleta dos Dados

Conforme Yin (1994), há, basicamente, seis fontes de evidências para coleta de dados: análise documental, análise de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O uso de cada uma delas irá depender do tipo de pesquisa realizada. No caso particular, foram utilizadas a análise documental e as entrevistas.

A partir da definição das cadeias a serem pesquisadas e com auxílio do roteiro de entrevistas (instrumento de coleta de dados – Anexo A), foram entrevistados os dirigentes das empresas definidas em cada setor. A partir dessas entrevistas, foram desenhadas as cadeias de suprimentos de cada uma das empresas, permitindo-se a identificação dos principais segmentos (fornecedores) que constituem estas cadeias.

Como critério de escolha do dirigente a ser entrevistado, foi adotado o seguinte: nos casos em que a empresa possuía o gerente de suprimentos, este foi o elemento indicado; nos outros casos, a preferência recaiu sobre um executivo do alto escalão da empresa (gerente, diretor, diretor presidente).

Com o objetivo de realizar a triangulação²⁸, procurou-se, sempre que possível, realizar entrevistas com mais de um dirigente das empresas analisadas e das fornecedoras de cada uma das cadeias pesquisadas. Foram, ainda, coletadas informações, por meio de pesquisa documental, referentes às empresas estudadas. Com esse procedimento, objetivou-se uma triangulação dos dados, usando diferentes fontes de informação.

No total dos casos, foram entrevistadas quinze pessoas, e a duração média das entrevistas foi de 1 hora e 30 minutos. Com exceção do estudo de caso da GM (n.º 5), em que, a pedido da empresa, não ocorreu a gravação das entrevistas, em todos os outros casos foi utilizado um gravador portátil, sendo, posteriormente, transcritas e analisadas, caso a caso.

²⁸ Tendo em vista que, na pesquisa qualitativa, trabalha-se no ambiente natural e com uma grande quantidade de variáveis, é difícil apenas um instrumento de coleta de dados captar todas as evidências do objeto de estudo. Sendo assim, tanto Eisenhardt (1989), como Patton (1990) e Yin (1994) sugerem que se faça uma triangulação dos dados, utilizando-se múltiplas fontes de evidência. De acordo com os autores, devem ser usados vários instrumentos de coleta de dados para analisar o mesmo fenômeno com o objetivo de se criar uma linha convergente de investigação.

Em todos os casos estudados, as entrevistas transcritas retornaram aos entrevistados, dando-lhes a possibilidade de realizar alterações no texto. Em três dos cinco casos (Avipal, GM e Bibi), os entrevistados acrescentaram, ao texto original, informações complementares e, em nenhum dos casos, demonstraram intenção de alterar o que estava transcrito, embora houvesse essa possibilidade.

5.5 Análise e Conclusões

A análise dos dados foi efetuada em duas etapas. Na primeira etapa, foram analisados os dados de cada uma das cadeias estudadas. Por meio de uma análise isolada de cada um dos casos (*within-case analysis*), procurou-se entender **por que** e **como** cada cadeia se organiza e é coordenada, identificando os principais condicionantes de cada estrutura de coordenação.

Na segunda etapa, compararam-se os vários casos entre si, buscando similitudes e diferenças que pudessem facilitar a obtenção de conclusões a respeito do objeto de estudo (*cross-case analysis*). Na verdade, a comparação ocorreu entre as formas de coordenação (estruturas) e não entre as cadeias, tendo em vista tratar-se de cadeias diferentes e, portanto, dentro de ambientes diferentes. O objetivo da comparação, é entender **como** ocorre a formação dos diferentes mecanismos de coordenação da cadeia de suprimentos, uma vez que o esquema desenvolvido procura contemplar as mais diversas possibilidades de alinhamento entre os condicionantes e os mecanismos de coordenação.

A partir da análise dos dados (primários e secundários), procurou-se definir como ocorreu o processo de formação das estruturas de coordenação, identificando suas principais características e condicionantes.

Sendo assim, as diferentes etapas do estudo podem ser resumidas da seguinte maneira:

- a) definição do problema e dos objetivos da pesquisa;
- b) construção do referencial teórico;
- c) definição da metodologia a ser utilizada na pesquisa;
- d) pesquisa de campo (coleta dos dados primários e secundários);
- e) análise dos dados;

- f) análise comparativa
- g) conclusões e sugestões para futuros estudos.

As principais etapas do projeto de pesquisa podem ser melhor visualizadas a partir do esquema apresentado na Figura 11:

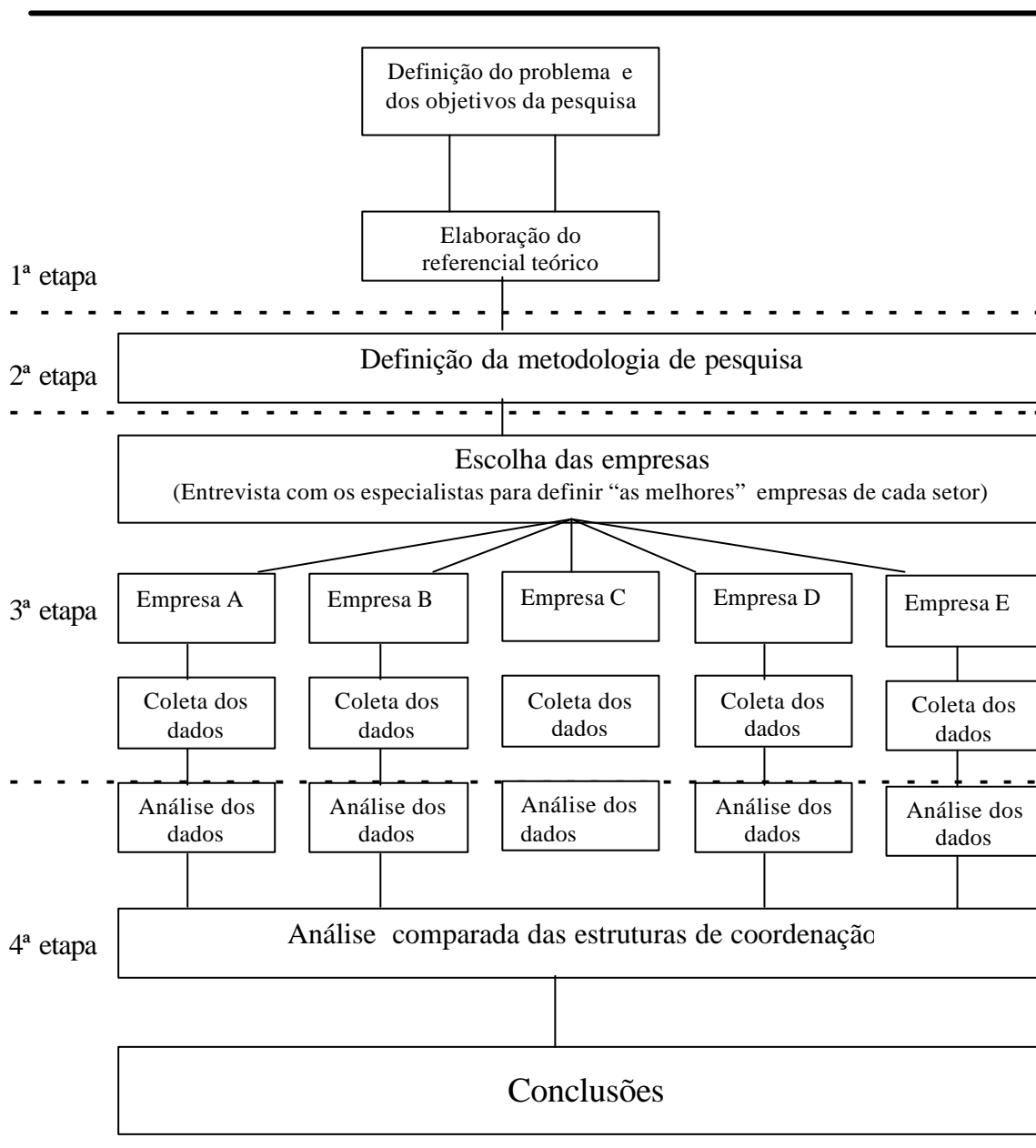


Figura 11. Esquema da Pesquisa

6 ESTUDOS DE CASO

Tendo em vista que a elaboração do instrumento para a coleta dos dados - roteiro das entrevistas, teve por base o referencial teórico construído ao longo deste estudo e que culminou com a definição das características definidas como ideais da coordenação da cadeia de suprimentos, é com base nestas características que se desenvolverá boa parte da análise e discussão do comportamento de cada uma das cadeias aqui analisadas.

Primeiramente, far-se-á uma análise individualizada de cada caso, explicando-se a origem, formação e o comportamento de cada uma das cadeias (*within-case analysis*). Posteriormente, procurar-se-á efetuar uma análise comparativa entre as diferentes cadeias analisadas (*cross-case analysis*) para, finalmente, a partir da confrontação entre o comportamento delas e, com o apoio das abordagens utilizadas, chegar-se às características que, de maneira geral, quando presentes, melhor representam as estruturas de coordenação desenvolvidas pelas cinco cadeias de suprimentos analisadas neste estudo.

6.1 AVIPAL S/A Avicultura e Agropecuária

Setor: Alimentos

Localidade: Porto Alegre – RS.

6.1.1 Informações Gerais

A empresa foi fundada com o nome de Aviário Porto-Alegrense, em 9 de junho de 1959. No início de sua atuação, era um pequeno aviário, no qual os próprios fundadores e atuais controladores da empresa eram os responsáveis por quase todas as operações.

A partir da década de 70, com o início dos sistemas de integração, até os dias atuais, a empresa passou por um período de grande expansão, constituindo-se como um importante

e variado grupo de negócios, com maior destaque para o setor de alimentos, mais especificamente o de leite e carnes (aves e suínos), respectivamente, com as empresas Elegê e Avipal.

No caso específico da Avipal e segundo o seu gerente de fomento, no início de sua fase de expansão, quando o número de produtores integrados era pequeno e o sistema pouco conhecido, a empresa era quem procurava o produtor. Entretanto, hoje, possuindo um número estabilizado de produtores que operam com ela e que atendem às suas necessidades, é o produtor quem a procura e, segundo ele, o processo ocorre da seguinte maneira:

O produtor nos procura e demonstra o interesse em ser integrado. Nós acionamos o técnico da região, ele vai verificar a área dele, condições, distância (não pode ser acima de 60 km do abatedouro), acesso, se tem água e verifica as referências da pessoa (pessoais e bancárias). De posse destas informações, pede-se para fazer a terraplanagem e define-se a planta padrão e o integrado faz o aviário sob a nossa assistência técnica.

Na classificação de “As 500 maiores Empresas do Brasil”, edição 2000 da *Revista Exame*, a Avipal aparece com a classificação n.º 255 e a Elegê, 252. Na mesma edição da revista, a Avipal ocupa a 41º posição entre as maiores empresas do Rio Grande do Sul, enquanto que a Elegê encontra-se na 40º posição.

Segundo o responsável pela divisão de fomento, a empresa está passando por uma profunda mudança em sua estratégia: o logotipo já mudou e o *mix* de seus produtos vai aumentar. É intenção da empresa entrar com produtos de maior valor agregado²⁹.

Ao ser questionado sobre as alterações, o representante da empresa atribuiu, principalmente, à mudança do controlador da empresa e à sua visão de procurar agregar valor aos produtos.

As mudanças podem ser entendidas como uma estratégia de diversificação e um propósito de atingir mercados mais valorizados. Ao diversificar e procurar agregar valor, a Avipal procura alterar sua estratégia, que era, até então, a de comercializar produtos *commodities*.

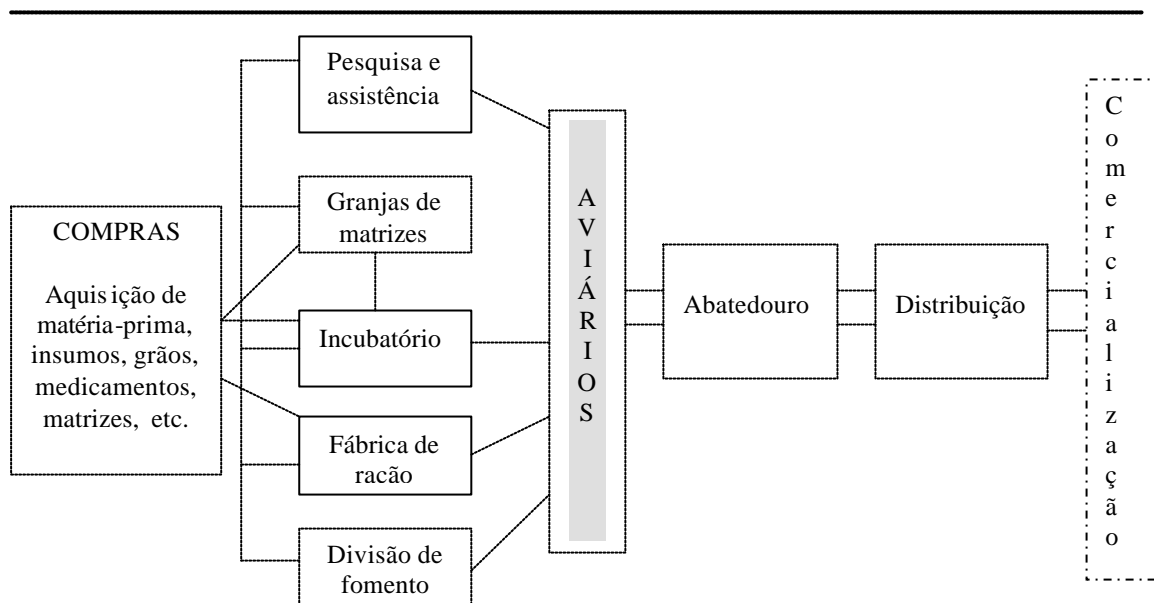
²⁹ Seis meses após o período da pesquisa, ou seja em julho de 2001, percebia-se que isto já vinha ocorrendo.

6.1.2 Cadeia de Suprimentos

A unidade de análise deste estudo é somente o setor de criação e comercialização de aves, mais especificamente as transações que ocorrem entre a integradora – Avipal e seus integrados – produtores independentes, ou seja, a cadeia de suprimentos de frangos da Avipal, composta por, aproximadamente, 1.563 produtores (dezembro/2000).

Na verdade, a empresa opera em um sistema de “quase integração”, onde, ao produtor cabe somente a operação de “engorda das aves”, enquanto que todas as outras operações tanto à montante (pesquisa, criação das matrizes, incubação, fábrica de ração, fornecimento de medicamentos e ração), como à jusante (abate, distribuição e comercialização), são de responsabilidade da empresa. Analisando-se o todo, trata-se muito mais da cadeia de valor da Avipal, porém, para efeito de análise, está se considerando como a cadeia de suprimentos de frangos da Avipal. Isto é, são analisadas as transações efetuadas por ela para adquirir a matéria-prima frango, já que não processa a etapa de “engorda das aves”.

Assim sendo, a partir da cadeia de valor da Avipal, uma simplificação da sua cadeia de suprimentos de frangos pode ser vista na figura a seguir, destacando-se a operação de “engorda das aves”, representada pelo retângulo correspondente aos aviários (sombreado).



Legenda: operações realizadas pela empresa (integralizadas)
 operações realizadas pelos produtores pelo sistema de integração
 operações realizadas por outras empresas (varejistas)
— Fluxo de materiais (ovos, ração, pintos, frangos, etc.)
- - - Fluxo de informações

Figura 12. Cadeia de Valor da Avipal Destacando a Cadeia de Suprimentos de Frango

Observando a estrutura da cadeia, percebe-se que a quase totalidade das operações são realizadas pela Avipal, ou seja, são por ela internalizadas e, por essa razão, trata-se muito mais de uma cadeia de valor. Na figura, percebe-se que a Avipal realiza as seguintes etapas do processo produtivo: compra das matrizes, de matéria-prima, insumos e medicamentos; pesquisa e desenvolvimento; criação das matrizes; incubação; aquisição de grãos para a fabricação de rações; todo o transporte da ração, dos pintos e dos frangos, bem como vendas e distribuição dos frangos.

Ao produtor, representado na figura pelos aviários (retângulo sombreado), cabe a tarefa de cuidar do desenvolvimento das aves, alimentando-as e fornecendo todas as condições ideais, sempre assistido e supervisionado pela equipe de assistência técnica da Avipal, sendo esta a real cadeia de suprimentos analisada.

A dinâmica da cadeia pode assim ser resumida: a Avipal traça toda a estratégia, realiza o planejamento, seleciona os produtores e dá partida a todo o processo produtivo. Isto é, planeja a produção, efetua toda a parte de compras, pesquisa, produz rações, incuba os ovos, repassando, então, a operação de engorda das aves aos produtores integrados. Na época adequada, recolhe as aves adultas, processa o abate e as comercializa.

Dessa forma, o que aqui está se denominando de cadeia de suprimentos de frangos da Avipal envolve somente as transações que ocorrem entre a empresa e seus integrados, no ato da “engorda das aves”, já que todas as operações, tanto anteriores, como posteriores a este processo, são de responsabilidade da empresa.

Segundo o responsável pela Divisão de Fomento, este sistema tem sua origem na década de 70 e formou-se a partir da impossibilidade, tanto de controle como de recursos das empresas em assumir todo o processo de “engorda” das aves, uma vez que abate, em média, 250.000 frangos/dia. De acordo com as palavras do representante da empresa, “os custos com investimentos e, acima de tudo, os custos burocráticos para administrar todo este sistema inviabilizam uma integralização de 100%”.

Constituindo a sua cadeia dessa maneira e sob esse sistema de negócio – integrando-se aos seus fornecedores – a empresa obtém o fornecimento das aves a custos menores, conseguindo, ainda, eliminar boa parte das possibilidades de ações oportunísticas de seus fornecedores, tendo em vista que os produtores ficam obrigados, por contrato, a fornecer as aves, em condições de abate, exclusivamente para ela.

Sendo assim e conforme os depoimentos dos entrevistados no estudo, o sistema tem possibilitado um constante e regular fornecimento de produtos sem o ônus dos altos custos burocráticos, próprios das grandes corporações, sendo adotado por boa parte das empresas do setor agroalimentar.

A partir deste breve histórico da empresa, passar-se-á a apresentar os resultados obtidos, analisando as dez características pesquisadas.

6.1.3 Características

Com base na pesquisa de campo, foi possível levantar e analisar o comportamento das características da coordenação da cadeia de suprimentos de frangos da Avipal, apresentadas a seguir.

6.1.3.1 Identificação dos Agentes

Uma das primeiras etapas do processo de negociação entre a integradora e os produtores é a total identificação dos agentes. Esta operação é fundamental, já que é o ponto de partida para todas as futuras transações e permitirá o acompanhamento do processo realizado fora das dependências da empresa.

Durante os primeiros contatos entre a empresa e os produtores, é efetuada uma visita técnica para inspeção e análise das condições de cada produtor, procedendo a elaboração do projeto e supervisionando a construção do aviário. A etapa seguinte é a elaboração e assinatura do contrato entre as partes.

Após a assinatura dos contratos, todos os produtores são identificados e separados por micro-regiões. Para cada produtor existe um *check-list* (com 47 itens) e, a partir dessa lista, a empresa tem possibilidade de rastrear, além de outros itens, as possíveis doenças que podem acometer às aves. A empresa dispõe, ainda, de uma lista elaborada, quando do abate das aves – lista do frigorífico –, que também permite o rastreamento por meio do lote dos pintinhos, com a possibilidade de separar por abatedouro, por tamanho de aviário (os menores e os maiores produtores), por cidade, enfim, uma série de informações.

Segundo o responsável pelo setor, a grande finalidade deste rastreamento é permitir um rigoroso controle de qualidade e, principalmente, sanitário sobre os diferentes lotes. Esse processo de identificação destina-se muito mais como uma forma de controlar e prevenir possíveis problemas em relação à sanidade das aves.

Quanto ao monitoramento dos produtores para evitar ações oportunistas, ele afirma que isto não se faz necessário, uma vez que tudo ocorre num clima de muita confiança entre as partes, além do que os produtores já conhecem a cultura da empresa.

Na realidade, a identificação dos agentes está na essência da própria estratégia de negócios da empresa: construir uma alternativa onde, ao decidir por “comprar”, seja um “comprar” com conseqüências de um “produzir”. Ao inovar na forma de ir ao mercado para adquirir sua matéria-prima (frangos), procurando identificar e qualificar seus fornecedores (neste caso, produtores) e estruturando uma forma de coordenação em alternativa ao mercado, a empresa o faz com o objetivo de reduzir seus investimentos e custos.

6.1.3.2 Ações Conjuntas - Cooperação

Conforme depoimento do gerente de fomento, a empresa procura considerar o produtor como seu eterno parceiro, tratando-o como tal. Não obstante ser a definidora da estratégia a ser executada por toda a cadeia de suprimentos, o produtor é convidado a participar, principalmente nos casos onde as exigências se alteram, ou seja, quando se necessita produzir um frango diferenciado.

É o caso da criação do frango “AVECHEF”, um frango bem maior e que requer um tipo de manejo diferente da rotina normal de produção. Para isso, a empresa procura escolher os melhores produtores. O critério de definição é técnico, levando em conta o nível de profissionalização do aviário e as condições climáticas da região. A preferência é dada aos melhores produtores e às melhores regiões³⁰.

Para demonstrar que a empresa integradora considera o integrado como seu parceiro, o gerente de fomento fez questão de destacar que, se fosse considerar somente as questões estritamente técnicas, seria recomendado que uma parcela dos produtores, cujos índices de produtividade são baixos, fosse afastada do sistema.

Com base nos depoimentos obtidos, constata-se que à empresa não interessa um crescente aumento do número de fornecedores, uma vez que ela está operando nos seus limites de capacidade, mas sim o aumento de produtividade dos aviários, tendo em vista que um número considerável de produtores está abaixo dos índices de produtividade recomendados como aceitáveis.

³⁰ Ao ser questionado se a empresa considera este processo como uma parceria, o entrevistado respondeu de forma positiva, “é uma parceria e as informações são passadas aos produtores via reuniões, ou por meio das visitas dos técnicos. Nesses casos, eu coloco o que eu tenho de melhor no processo, pois se trata, também, de um produto diferenciado.

Considerando-se somente as questões estritamente técnicas, seria recomendado que a empresa rescindisse o contrato com os produtores que apresentam um baixo índice de produtividade e incentivasse o aumento da produção daqueles que apresentam um índice bem superior. Entretanto, por considerar o produtor como seu parceiro, por questões éticas e sociais e até mesmo por questões relativas à própria imagem da empresa, ela não tem feito isso, demonstrando estar “preocupada” com seus parceiros.

“Pelo aspecto financeiro eu poderia tirar um relatório e excluir os 200 produtores piores e, com isso, melhoraria financeiramente para a empresa, mas pelo aspecto social a gente não faz isto”. Essas palavras do gerente de fomento traduzem a preocupação da empresa em preservar a sua imagem perante seus integrados e, com isso, assegurar a lealdade dos mesmos³¹.

Entretanto, pelas palavras dos entrevistados, percebe-se que a cooperação que existe entre a Avipal e seus produtores integrados é essencialmente produtiva, isto é, as parcerias a que se refere o gerente da empresa dizem respeito, exclusivamente, ao processo de “engorda das aves”, já que todas as outras atividades são de responsabilidade e competência da empresa, e os produtores não participam do processo.

6.1.3.3 Contratos

O processo de elaboração dos contratos ocorre da seguinte maneira: a partir do momento em que o produtor providencia na terraplanagem e na construção do galpão, ele passa a tomar conhecimento de todas as cláusulas do contrato, o que ele deve cumprir e o que a empresa se compromete a cumprir. Tem conhecimento das formas de pagamento e uma série de condições impostas, tais como, a de não poder criar outro tipo de aves na propriedade e de não ter um aviário de outra integradora, assim como as cláusulas de não poder vender para terceiros e de fornecer um frango de boa qualidade.

O que está colocado no contrato é que, se as partes não cumprirem com as especificações do contrato, ele pode ser rescindido. Entretanto, a qualquer momento, se o produtor não concordar, ele pode rescindir o contrato sem grandes ônus. “Se ele não estiver

³¹ Entretanto, essa atitude da empresa parece muito mais uma estratégia no sentido de estabelecer um clima de confiança entre os produtores, consolidar sua imagem como “politicamente correta” e, em última análise, reduzir os conflitos e seus custos de transação. Ou seja, muito mais que uma parceria com os produtores, é uma estratégia para consolidar a imagem da empresa e, assim, auferir maiores lucros.

de acordo com algumas das condições impostas, pode rescindir o contrato e, inclusive, passar a operar com outra integradora”, é o que declara o gerente de fomento.

Embora exista a possibilidade de rescindir o contrato a qualquer momento, as palavras do representante da empresa deixam claro que as “regras do jogo”, ou melhor, as cláusulas que constam no contrato, são todas definidas por parte da Avipal, *tratando-se* de uma relação hierárquica, justificando, mais uma vez, o uso da expressão “quase-integração” para caracterizar este tipo de negócio.

Quanto ao tipo de contratos, eles se assemelham aos caracterizados por McNeil (1978, apud WILLIAMSON, 1989) como contratos relacionais que apresentam uma grande flexibilidade e uma visão de longo prazo.

Na prática, os contratos gerados na primeira transação continuam por tempo indeterminado. O que pode alterar são algumas questões relativas ao manejo e à tabela relativa aos índices de produtividade, já que a empresa investe em tecnologia e, com isso, consegue melhorar o índice que mede a conversão alimentar (quantidade de ração para um determinado peso de carne). A grande maioria dos produtores já transaciona com a integradora há bastante tempo e percebe-se que existe, tanto por parte do produtor, como por parte da empresa, a intenção em manter-se no negócio.

Do lado do produtor, a explicação quanto à fidelidade no negócio deve-se, em parte, aos investimentos específicos efetuados na atividade, tais como construção do aviário e compra de equipamentos, os quais o “forçam” a permanecer no negócio. Do lado da empresa, a justificativa advém do fato de ser a integração uma das alternativas mais econômicas para a obtenção do seu principal produto – o frango.

O depoimento do produtor de frangos resume bem o tipo de contrato que existe e o clima de confiança que predomina nestas transações. Para ele, “às transações são sempre na base da confiança. Se você me perguntar acerca de contrato, eu vou te dizer que devo ter assinado uma vez, mas que não me lembro mais disto”.³²

³² Porém, a empresa tem um total controle sobre possíveis ações oportunistas do produtor que ocorre no momento do abate, pois ela possui os dados relativos ao fornecimento de ração. Ao fazer a conversão quilo de ração para quilo de frango, a empresa acaba tendo o controle do processo, já que conhece toda a tecnologia, isto é, pode, assim, fazer uma projeção muito aproximada acerca de um determinado lote.

Portanto, entre a Avipal e os produtores integrados predominam contratos formais e de longa duração. Existem custos de elaboração e monitoramento dos contratos, em pequena escala, principalmente no início das transações, quando a integradora faz a análise e identificação do produtor, podendo, ainda, ser diluídos no tempo, já que a grande maioria dos contratos são continuamente renovados.

6.1.3.4 Fluxo de informações

O fluxo de informações é constante e se inicia no momento em que o produtor faz o primeiro contato com a empresa, pois ele imediatamente recebe a visita da assistência técnica. Posteriormente, ao receber o lote, recebe junto uma série de informações técnicas e, no decorrer do processo, pode receber visitas da assistência técnica, agendadas pela empresa ou, na maioria das vezes, sempre que for solicitado. O importante a ser destacado é que tais visitas são todas custeadas pela empresa; ao produtor cabe somente custear a medicação, quando esta for necessária.

Segundo depoimento do representante da empresa, a confiança do produtor na empresa é fundamental e, dentro dessa lógica, todas as informações pertinentes são repassadas a ele. O produtor e todo o seu lote correspondente podem ser monitorados, com o produtor recebendo todas as informações possíveis.

A informação que menos circula neste sistema é a relacionada a preço, tendo em vista que o produtor já tem conhecimento, desde a sua entrada no negócio, que é relativamente constante e que a melhor alternativa para agregar mais valor é o aumento de produtividade.

Ao ser indagado acerca do tipo de informação que circula na cadeia, o representante da empresa declarou:

Existe uma serie de informações, tanto técnicas como as relativas a preços, as quais são repassadas aos produtores. Além dessas informações, toda e qualquer alteração ou até mesmo problemas ocorridos no processo são repassadas aos produtores. Pelo fato destes problemas gerarem uma quebra na produção, o histórico destes produtores é analisado e eles recebem uma remuneração complementar, sempre levando em consideração as suas médias históricas. Isto tudo é monitorado e acompanhado de perto pela assistência.

Embora de forma tímida, constata-se que a empresa estimula, ainda, o fluxo de informações entre os diferentes produtores, conforme pode ser constatado nas palavras do seu representante:

Muitas vezes, os produtores são incentivados a ir ‘dar uma olhada’ no aviário do vizinho, principalmente no caso de novidades implantadas ou no caso de resolução de problemas e de ‘boas idéias’ – inovações – implantadas por determinados produtores.

Por sua vez, ao ser perguntado se a empresa incentiva que os produtores troquem informações no sentido de solucionar problemas e melhorar a produção, o produtor declarou que “não existe nada definido, mas a gente se ajuda, principalmente entre família. O que existe é muito mais uma troca de idéias do que uma visita aos aviários dos outros produtores”. Ou seja, está muito mais ligado à cultura em relação à atividade de criação de frangos que uma recomendação da integradora.

Quanto ao sentido do fluxo de informações, embora possa ser caracterizado como constante, é bem maior no sentido da empresa para o produtor, podendo ser constatado a partir das palavras do próprio produtor:

Geralmente, a informação circula mais de lá pra cá (da empresa para o produtor). Algumas vezes, o técnico passa para saber da nossa opinião acerca de determinados assuntos, mas nós não sabemos se elas são utilizadas, pois são de uso interno da empresa. Eles procuram ouvir a gente, mas não sei se isto altera alguma coisa.

Dessa forma, fica caracterizado que o fluxo ocorre, predominantemente, no sentido *top-down*, demonstrando o poder de hierarquia (quase integração vertical) que a empresa exerce no processo.

6.1.3.5 Padronização das Ações

Existe o interesse expresso da empresa em padronizar as boas e melhores ações, principalmente porque elas conduzem a uma maior produtividade tanto para o produtor como para a empresa. A esse respeito, muito tem ajudado a “cultura de integração de frangos” que se consolidou na região e tem sido um diferencial importante. Segundo declaração do representante da empresa,

Primeiro que hoje a cultura é muito forte e eles já conhecem todo o processo. Mesmo assim, nós enviamos folhetos técnicos para eles, procurando orientar todos os procedimentos. Nós deixamos bem claro que aqueles procedimentos são padronizados para que ele obtenha um maior rendimento, entretanto, como o aviário é dele, ele pode agir de outra maneira, porém ele poderá vir a ter uma remuneração abaixo da estabelecida. Nós sempre o consideramos como um parceiro no negócio e este padrão de manejo, esta definição de padrão de manejo não é uma ordem.

A respeito do assunto, o representante da empresa continua, ainda, declarando:

[...] tudo isto é repassado e padronizado, via reuniões e visitas técnicas. Na verdade, não são ordens, mas muito mais informações técnicas repassadas no sentido de obter-se, de ambas as partes, melhores rendimentos. Por outro lado, é importante ressaltar que nós também estamos aprendendo neste negócio e todas as experiências boas são repassadas aos outros produtores.

Por sua vez, ao ser perguntado se a empresa procurava padronizar as operações, o produtor afirmou o seguinte: “Ela determina a maneira como deve ser a alimentação, mas, no tocante ao aviário, ela não é muito exigente, mas as exigências atuais são bem maiores que as de antigamente”.

Quanto ao credenciamento, a empresa não o possui, mas se percebe, pelas palavras de seu representante, que já existe interesse no assunto.

[...] até hoje a mentalidade da empresa foi o mercado interno, mas já está mudando e nós estamos partindo para isto. Já existe um supervisor de qualidade. Com base nestas listas de checagem, dos novos procedimentos que estão sendo implantados agora, dobrando o número de técnicos, nós também queremos fazer um trabalho em cima da qualidade, não sei se vamos chegar até à ISO. Queremos dentro das novas metas trabalhar com tudo isto, até para poder exportar. Hoje, o que existe é a definição de um tipo de aviário padrão que possibilite exportar.

Portanto, por tratar-se de um produto (frango) que está sujeito a doenças e que necessita de um rigoroso controle sanitário, a Avipal procura padronizar as ações não somente no sentido de obter uma maior produtividade, mas também para construir um processo que seja confiável e monitorado a qualquer momento.

6.1.3.6 Coordenador da Cadeia

Conforme constatado no estudo de caso, a empresa integradora procura coordenar todas as atividades, apresentando o comportamento de uma “quase-hierarquia”, com os produtores, passando a ser seus “quase-empregados”. A Avipal procura coordenar todas as transações, desde a importação das “avós”³³ até a comercialização dos frangos, fornecendo toda a ração para alimentar as aves, bem como os medicamentos, as vacinas necessárias e toda a informação técnica relativa ao tratamento e manejo das aves.

Não obstante o preço de venda ser definido pelo mercado, a empresa é que decide os preços e para tal leva em conta somente a planilha de custos. Com isso, percebe-se, mais uma vez, a presença do poder de hierarquia na transação, já que é a Avipal quem determina o preço, sem levar em consideração, pelo menos de forma direta, os preços de mercado. Mesmo que a longo prazo a elevação dos preços do produto no mercado possa trazer benefícios aos produtores, em um primeiro momento, o que fica estabelecido é que a empresa irá remunerar pela planilha de custos. Por outro lado, isso implica em dizer que, quando ocorre o inverso, os produtores não são penalizados e continuam a ser remunerados com base na planilha de custos.

6.1.3.7 Conflitos

Segundo os depoimentos do executivo da empresa o caso de ocorrência de conflitos entre os produtores e a integradora são muito raros, pois, na região, predomina uma cultura de integração. Para o gerente de fomentos da Avipal,

Os conflitos não ocorrem. Já começa com a cultura, pois o produtor sabe como é que funciona e quanto ele vai ganhar por frango. Ele já tem uma idéia do negócio, já conhece como funciona com os seus vizinhos, sabe que o negócio de frango é escala e que para ele ganhar alguma coisa tem que ter um aviário para 24.000 frangos, ou mais, e que a mulher e toda a sua família pode ajudá-lo na atividade, aliás, isto é fundamental, principalmente no momento do carregamento. Ele já tem toda uma idéia de que, em certas épocas, precisa aquecer as aves e que, em outras, é o contrário, ou seja, ele já está aculturado ao tipo de atividade. Resumindo, podemos dizer que os conflitos são mínimos.

³³ O termo “avós” é utilizado para designar as matrizes, setor onde o Brasil é dependente de importação.

De acordo com informações do representante da empresa, no ano de 1995 foi feito um levantamento junto a mais de 500 produtores, sendo solicitado que apresentassem as principais críticas ao sistema, visto que o interesse da empresa era melhorar o processo. Entre mais de 500 produtores que responderam *ao questionário*, as maiores reclamações foram: em primeiro lugar, o tempo que demorava para o pintinho chegar ao aviário; a segunda foi relacionada à assistência técnica, pois os produtores reclamaram que a empresa tinha poucos técnicos para atender a todos; e, para surpresa da empresa, somente em terceiro lugar apareceu a reclamação quanto ao pagamento.

O responsável pela divisão de fomento da empresa declarou:

Eu achei isto interessante, pois, segundo meu ponto de vista, deveria aparecer o pagamento em primeiro lugar. Apesar disso, eu te diria que se nós visitássemos os produtores hoje, pelo menos a metade deles pediria para ampliar a produção, ou seja, o ganho é pouco, a gente sabe que os ganhos são poucos, mas são garantidos e dentro das atividades que se procura como alternativas para as propriedades, esta é uma que é muito procurada. Todo o dia existem pessoas que nos procuram para ampliar a produção ou iniciar a criação.

Nesse sentido, o depoimento do produtor expressa bem o clima de confiança que existe nas transações. Ao ser indagado se já havia tido algum tipo de conflito com a empresa, declarou não ter nada do que se queixar.³⁴

Com base nas informações colhidas, constata-se, portanto, que o clima que predomina nas relações entre a integradora e seus integrados é de total confiança entre as partes, as transações ocorrem com transparência e a própria cultura do local tem facilitado as negociações, uma vez que já existe um histórico da atividade e todos conhecem como ela funciona, *as* suas vantagens e desvantagens.

³⁴ É importante mencionar que a empresa trabalha muito a sua imagem e valoriza os seus melhores produtores. Durante as entrevistas, percebeu-se, também, que, no início, principalmente na fase de expansão, a Avipal chegou a financiar a construção dos aviários. No momento, o que a empresa faz é auxiliar o processo de financiamento dos produtores, quando esse for o caso, porém, não entra com recursos próprios e muito menos arca com os débitos de possíveis devedores. Este comportamento aparece nas palavras do próprio produtor entrevistado, ao afirmar: “eu sou até suspeito para falar pois a Avipal me ajudou muito, inclusive, no início, com o próprio financiamento do aviário”.

6.1.3.8 Estratégia da Cadeia de Suprimentos

No caso da AVIPAL, a estratégia para a cadeia de suprimentos é definida pela própria empresa e é feita levando em consideração as características, exigências e possibilidades de mercado. Dessa forma, toda a estratégia é definida tomando por base as vendas, conforme destaca o responsável pela divisão de fomento da empresa: “Olhamos para o mercado e procuramos, a partir daí, definir a estratégia para a empresa.”

O depoimento do produtor entrevistado nesse estudo retrata fielmente como ocorre o processo de definição da estratégia a ser seguida por toda a cadeia. Segundo ele,

A definição da estratégia é com eles. A gente é comunicado, às vezes, pois nem sempre eles nos comunicam. Geralmente, nós somos comunicados quando tem que haver alguma alteração, principalmente quando for exigido que se crie um frango mais gordo, mais pesado. Nestes casos nós somos comunicados, por que precisa haver alteração na alimentação e no espaço para cada frango.

Em síntese, todas as definições estratégicas são definições corporativas, sendo intenção da empresa especializar-se bem mais, já que vinha tratando o frango como um *commodity*, somente mudando sua estratégia a partir da mudança da controladoria.

Pelos depoimentos, percebe-se que o produtor não influi diretamente nas decisões estratégicas da empresa, restando-lhe as seguintes opções: aceitar as “regras do jogo” e criar o frango, que é o que ele sabe fazer; mudar de negócio; ou, ainda, passar a negociar com outra integradora, tendo em vista que há essa possibilidade, conforme destacou o responsável pela divisão de fomento.

Hoje, através da Associação Gaúcha de Avicultura da qual faz parte uma série grande de empresas, nós definimos algumas regras. Eu não posso ir lá no produtor de uma outra integradora, agora, se o produtor me procurar eu entro em contato com a sua atual integradora e se ela me liberar este produtor, ele passa a trabalhar comigo. Estas são as regras do jogo.

Porém as estratégias de negócio das integradoras que estão no mercado são muito similares e, segundo o entrevistado, os preços pagos também. Tudo isso, aliado ao espírito conservador dos produtores, tem feito com que eles permaneçam “fiéis” às suas integradoras.

Constata-se que o produtor sente orgulho em participar deste processo e que a empresa integradora o envolve de tal forma que poderia ser classificado como “quase empregado” ou “quase funcionário”. Olhando sob a ótica da empresa, isso é vantajoso pois consegue comprometê-lo com o seu espírito e a sua cultura, sem arcar com uma série de custos diretos e indiretos e sem mencionar, ainda, os investimentos específicos realizados pelos produtores, tais como a aquisição das terras e a construção dos aviários.

Sob o ponto de vista do produtor, a integração lhe dá uma certa estabilidade, pois sabe que a integradora tem toda a intenção em permanecer transacionando com ele, deseja que haja prosperidade no negócio, possibilitando, assim, que ele permaneça operando com a empresa.

Conforme destacado pelo produtor, mesmo que os ganhos sejam poucos, são certos e o mais importante, são maiores que os conseguidos com outras atividades desenvolvidas nas propriedades. E isso é mais válido, ainda, para aqueles produtores que vivem e trabalham em terras muito acidentadas e pouco produtivas, caso de boa parte dos produtores ligados à Avipal. De certa maneira, todas essas condições fazem com que os conflitos sejam mínimos. Entretanto a baixa incidência de conflitos não é consequência da benevolência da Avipal, mas sim da inexistência de alternativas mais rentáveis, tendo em vista que a atividade é uma das poucas que consegue agregar valor aos produtores.

6.1.3.9 Construção de uma Marca para a Cadeia

Ao longo da cadeia, existe uma identificação com a marca da empresa, ou seja, todos estão engajados em trabalhar para essa marca, caracterizando, novamente, uma “quase integração vertical”. Os produtores, por se sentirem “quase-empregados” da Avipal, trabalham na valorização da marca.

Na verdade, esse processo ocorre com todas as grandes empresas que atuam no setor, isto é, os produtores tornam-se fiéis às empresas com as quais operam e acabam relutando para deixá-las, mesmo quando, por questões técnicas, existe um acordo de troca de produtores entre as empresas, conforme declarou o gerente de fomento. Verifica-se, pois, que há uma forte identificação, por parte dos produtores, com a marca da empresa integradora.

6.1.3.10 Compartilhamento dos Lucros

Como regra geral, no sistema de integração não existe repasse dos lucros por parte da empresa integradora aos seus integrados. No momento da assinatura do contrato, ocorre a definição do valor a ser pago ao produtor, não tendo ele direito a outros repasses. As únicas alternativas para o produtor alcançar um rendimento maior são via aumento de escala ou ganhos de produtividade.

Ao ser perguntado se o produtor tem direito aos lucros extras obtidos pela empresa, o representante assim se pronunciou:

Não, por outro lado, nem os prejuízos são repassados aos produtores, pois esta é a lógica que sustenta a integração e o produtor entra sabendo disto. O que o produtor pode ganhar é o que é repassado em função dos avanços tecnológicos, porém, para o produtor ter ganhos maiores, a alternativa mais recomendada é aumentar a escala, ou seja, aumentar o seu aviário.

E acrescentou,

A definição é técnica e com base nas planilhas de custo. A integração já tem uma conclusão: a integração tem que subsidiar na época de preço ruim do frango e tem que ganhar na época boa do preço do frango. Isto está bem claro, pois não tem como o produtor ganhar muito aqui, neste momento bom, para suportar os momentos ruins, ele não tem gordura que permita este processo.

Ao ser questionado se o produtor tem consciência dessa lógica de funcionamento na qual, em certos momentos, ele sai perdendo e, em outros, ganhando, respondeu o seguinte:

Sim, ele tem conhecimento disto. Quem faz o equilíbrio é a empresa, pois o produtor não tem poder de fogo para, principalmente, comprar o pintinho e vender o frango. A atividade requer que se opere em escala e somente a empresa está preparada para isto.

Conforme depoimento do produtor entrevistado, ele tem conhecimento desta regra, tanto que, pensando em aumentar a sua escala para, conseqüentemente, aumentar os seus ganhos e, tendo em vista que a empresa não estava abrindo novas vagas, comprou a vaga de um produtor que estava querendo sair do negócio, justificando a sua atitude da seguinte maneira:

[...] para ampliar a minha produção, eu comprei a vaga de um outro produtor. Eu comprei a vaga de um que não estava ganhando o suficiente e queria sair do negócio. Como eu me dediquei ao frango, eu tinha que trabalhar com um lote maior para poder ganhar alguma coisa e, com isso, me profissionalizar na atividade.

Em resumo, o produtor tem a clara noção de que a única alternativa para alcançar rendimentos maiores é produzir em escala. Foi nesse sentido que o produtor entrevistado profissionalizou-se, providenciando, inclusive, a aquisição de um sistema automático para a alimentação das aves, pois, segundo ele: “para nós não altera nada se a empresa tiver lucros maiores ou menores, ou até mesmo prejuízos com o frango. Para nós o que altera o pagamento é a conversão obtida pelos frangos que nós produzimos”.³⁵

Após apresentar a Avipal, a sua cadeia de suprimentos de frangos e comentar o comportamento das dez características, conforme modelo aqui desenvolvido, cabe apresentar uma síntese dessas características, o que será feito na próxima subseção.

6.1.4 Síntese das Características da Cadeia e Análise da sua Coordenação

A partir do que foi apresentado na subseção anterior, o quadro 5, a seguir, traz uma síntese das características encontradas na cadeia de suprimentos de frangos da Avipal.

³⁵ Esta é outra maneira que o produtor tem de melhorar seus ganhos, pois ao produtor que apresentar uma conversão maior, isto é, conseguir otimizar a relação quilo de ração x quilo de carne, a Avipal remunera mais. Com isso, diferentes produtores, mesmo com lotes de tamanhos iguais, podem vir a ter uma remuneração diferenciada. De certa forma, isso justifica as palavras do representante quando diz que para a empresa o ideal seria manter somente os produtores mais produtivos, pois estes lhe possibilitam maiores ganhos.

Quadro 5. Características da Coordenação da Cadeia de Suprimentos de Frangos da AVIPAL

| CARACTERÍSTICAS | ESPECIFICIDADES |
|---|--|
| 1. Todos os agentes são identificados e acompanhados | Os produtores são identificados e acompanhados, desde a instalação do aviário até a entrega dos frangos. |
| 2. A empresa considera o produtor como seu parceiro no negócio | Predomina a cooperação produtiva. |
| 3. Os contratos são informais e flexíveis | Os contratos são informais, de longa duração, renegociáveis e com base na confiança. |
| 4. Constante fluxo de informações | Predomina o fluxo de informações <i>top-down</i> . |
| 5. As ações são padronizadas | As operações, ao longo da cadeia, são padronizadas e a empresa procura repassar todas as informações e os avanços tecnológicos aos seus produtores integrados. |
| 6. A coordenação é efetuada pela integradora | A empresa coordena todas as atividades, desde a pesquisa até a distribuição dos frangos no mercado, incluindo o preço a ser pago ao produtor. |
| 7. Os conflitos são mínimos e quando existem são negociados entre as partes | Os conflitos são inexpressivos devido à cultura de integração que existe na região (ao entrar no negócio os produtores conhecem as “regras do jogo”). |
| 8. Existe uma única estratégia para toda a cadeia e ela é definida pela empresa integradora | Muito embora a empresa consulte e procure ouvir os produtores, a estratégia para a cadeia é fundamentalmente definida por ela. |
| 9. Existe uma única marca – a da empresa integradora | A única marca existente é a da própria empresa e os produtores se identificam com ela. |
| 10. Não existe repasse nem dos lucros e nem dos prejuízos | Na integração, ao entrar no negócio, o produtor sabe antecipadamente dessas condições. |

De posse da síntese das características da coordenação da cadeia de suprimentos de frangos da Avipal, é possível efetuar-se um paralelo entre as características consideradas ideais, elaboradas ao longo deste estudo, com as encontradas no estudo de caso da cadeia de suprimentos da Avipal.

Quadro 6. Comparação entre as Características da Coordenação da Cadeia de Suprimentos “Ideais” e da AVIPAL

| CARACTERÍSTICAS “IDEAIS” | CARACTERÍSTICAS DA AVIPAL |
|---|--|
| 1. Identificação dos agentes | Todos os agentes são identificados |
| 2. Ações conjuntas ao longo da cadeia | A empresa considera o produtor como seu parceiro, entretanto, a única cooperação que ocorre é a cooperação produtiva |
| 3. Contratos flexíveis | Os contratos são informais, flexíveis e com base na confiança entre as partes |
| 4. Livre fluxo de informações | O fluxo de informações é constante, porém predomina o fluxo <i>top-down</i> . |
| 5. Padronização das ações | As ações são padronizadas |
| 6. A existência de um coordenador da cadeia | A coordenação é efetuada pela Avipal. |
| 7. Os conflitos são negociados entre as partes | Os conflitos são mínimos e, quando existem, são negociados entre as partes |
| 8. A existência de uma estratégia única para a cadeia | Existe uma única estratégia para a cadeia e ela é definida pela empresa integradora |
| 9. A existência de uma marca que identifique a cadeia | Existe uma única marca – a da empresa integradora |
| 10. Compartilhamento dos lucros | Não existe repasse de lucros e de prejuízos |

A confrontação entre as características ideais da coordenação da cadeia de suprimentos (teóricas) com as encontradas na cadeia de suprimentos de frangos da Avipal, permite afirmar que a maioria das dez características (pelo menos 7 delas) apresenta um comportamento aos moldes do definido como sendo o “ideal” para a coordenação da cadeia de suprimentos.

As principais diferenças entre as duas estruturas podem ser resumidas da seguinte maneira:

- 1^a. Embora exista uma estratégia para toda a cadeia, no caso específico, ela é definida quase que exclusivamente pela empresa integradora, havendo pouca ou nenhuma negociação com os produtores;
- 2^a. Como regra geral, nos sistemas de integrações, não existe repasse direto dos lucros, bem como dos prejuízos advindos do negócio e é isto que também

ocorre neste caso, divergindo parcialmente da construção teórica. Entretanto, com base nos depoimentos do produtor e do representante da empresa, constata-se que os produtores acabam sendo beneficiados, mesmo que de forma indireta, dos ganhos auferidos pela empresa integradora, uma vez que a mesma, a partir desses lucros, efetua investimentos que favorecem a todos os produtores;

- 3ª. Diferente do caso teórico, em que as informações fluem nos dois sentidos da cadeia, no caso da Avipal, o fluxo de informações é mais intenso de cima para baixo, com o produtor tendo pouco ou quase nenhum conhecimento acerca da finalidade e utilização das informações colhidas junto a ele e que se destinam à empresa;
- 4ª. Muito embora a Avipal declare que considera o produtor seu parceiro, de forma concreta o que ocorre é somente uma cooperação produtiva, com os agentes se unindo no processo de “engorda das aves”.

A forma de coordenação apresentada pela Avipal pode ser classificada como coordenação da cadeia de suprimentos, pois toda a estrutura, composta pela empresa e seus mais de 1500 produtores/fornecedores, comporta-se como sendo uma única e grande empresa, vindo a configurar uma “quase-integralização vertical”.

A integradora atua como coordenadora da cadeia e sua forma assemelha-se a uma Central de Gerenciamento de Contratos, intermediando, monitorando, enfim, gerenciando todas as transações efetuadas com seus produtores/fornecedores, bem como todas as efetuadas a jusante e a montante da cadeia.

Para a empresa Avipal, a forma de organização pela qual ela integra seus fornecedores, via contratos, tem sua origem na impossibilidade, tanto de controle como de recursos da empresa em assumir todo o processo de “engorda” das aves, uma vez que a empresa abate, em média, 250.000 frangos/dia. Ela adota essa estratégia, já que os custos com investimentos específicos e burocráticos para administrar todo um sistema que disponibilizasse 250.000 aves/dia inviabilizariam uma total integração vertical.

À primeira vista, a alternativa de adquirir as aves no mercado *spot* parece ser a mais recomendada, entretanto as dificuldades para se obter o equivalente diário a 250.000 aves

são tantas que inviabilizam a possibilidade de a empresa “ir ao mercado” toda a vez que necessitar de aves para o abate. Ao adotar essa estratégia, ela não tem a certeza de dispor das aves no momento do abate e, como agravante, pode ficar refém de seus fornecedores, ficando vulnerável à ações oportunistas destes.

Para o próprio produtor, a alternativa de atuar isolado e ir ao mercado toda a vez que precisar comercializar as suas aves também se apresenta como inviável, tendo em vista que ele é dependente de tecnologia e seria obrigado a operar com produção em alta escala, por tratar-se de um produto comoditizado (frango).

A integradora funciona como um “colchão amortecedor” para o produtor, agindo como um estabilizador das oscilações do mercado e diminuindo os riscos da atividade. Em determinados momentos, o produtor poderia sair ganhando, porém, em outros, poderia correr o risco de pôr tudo a perder, inviabilizando o seu negócio, já que a maioria é composta por pequenos produtores rurais, os quais vêm na avicultura importante alternativa para obtenção de renda adicional.

Em síntese, tanto para a empresa como para o produtor, nem mercado, nem hierarquia é o ideal, mas sim uma forma intermediária que possibilite a obtenção do produto sem riscos, sem grandes ações oportunistas e a custos compatíveis com a atividade.

Configurando sua cadeia de suprimentos dessa forma e sob esse sistema de negócio – integrando-se aos seus fornecedores –, a empresa passa a concentrar-se nas atividades de pesquisa, fomento, abate e comercialização das aves, atividades essenciais e que agregam maior valor, possibilitando maior eficiência no negócio.

Quanto ao produtor, ele se dedica somente à criação das aves. Com isso, ambos conseguem auferir benefícios: a empresa consegue operar em escala, tirando vantagens e o produtor vê seus riscos diminuídos, uma vez que a empresa atua como seu “colchão amortecedor”, em relação às oscilações e incertezas do mercado.

6.2 Companhia Zaffari de Supermercados

Setor: Varejo

Porto Alegre – RS.

6.2.1 Informações Gerais

A Companhia Zaffari de Supermercados é uma rede de supermercados composta por dezenove lojas (janeiro/2000), dezessete delas em Porto Alegre e duas no interior do Estado, constituindo-se na segunda maior rede do Rio Grande do Sul e a sétima no Brasil.

Conforme a classificação de “As 500 maiores Empresas do Brasil”, edição 2000, da *Revista Exame*, a Companhia Zaffari aparece com a classificação de número 185, no geral, e 27 no comércio. Na mesma edição da revista, ela aparece na 36ª posição entre as maiores empresas do Rio Grande do Sul.

O objeto de análise deste caso é a cadeia de suprimentos de carnes, composta por doze frigoríficos e um número grande de produtores, todos localizados no Estado do Rio Grande do Sul. A razão da escolha ocorreu devido ao fato de a rede ser uma das mais eficientes do Estado e desenvolver um sistema de parceria ao longo da cadeia, o qual envolve frigoríficos e criadores de gado, apresentando uma estrutura, em princípio, aos moldes da coordenação da cadeia de suprimentos, definida neste estudo. Além disso, a quase totalidade da carne é comercializada com marca própria - “o Novilho Jovem Zaffari”, fruto destas parcerias.

A rede de supermercados foi que, a partir de uma idéia inovadora para o momento, passou a reunir e coordenar a cadeia de suprimentos, sempre com o objetivo de obter um produto diferenciado e de maior valor agregado.

Para atingir o seu intento, como estratégia inicial, a empresa contratou para assessorar, no processo, um médico veterinário que havia atuado como chefe de setor do Ministério da Agricultura e participado da fiscalização do abate de animais (Serviço de Inspeção Federal – SIF), por muitos anos.

A partir de experiências vivenciadas na Europa, o médico veterinário passou a criar e instituir mais cortes, novos padrões junto aos frigoríficos e a credenciar os possíveis

futuros fornecedores, ações ainda realizadas por ele, pois permanece atuando como consultor da rede, visitando os frigoríficos, fiscalizando os abates e prestando assessoria. Toda a vez que um novo frigorífico pretende participar da cadeia de fornecimento, ele o visita e o inspeciona para saber se o mesmo tem condições de passar a ser um novo fornecedor.

Quanto às fazendas, a qualificação e todo o processo de credenciamento pertence aos frigoríficos que são responsáveis por todo o repasse das informações, bem como pelo controle dos animais a serem abatidos.

Entretanto, segundo depoimento do médico veterinário, embora o supermercado não visite as fazendas, acaba fiscalizando as atividades das mesmas, uma vez que:

Os nossos veterinários e técnicos controlam os animais no frigorífico. Eles observam o momento do abate e fiscalizam todo este processo. Os próprios frigoríficos são obrigados pelo Ministério a fazer uma planilha, com dados dos animais, inclusive a idade deles, número de dentes, etc., e esta planilha vem para nós. Afora isto, os nossos veterinários têm várias maneiras de controlar, tais como, pelo osso e isto é feito regularmente.

Feita a apresentação da empresa, passar-se-á a tratar da sua cadeia de suprimentos.

6.2.2 Cadeia de Suprimentos

Conforme as palavras do representante do supermercado, a formação da cadeia de suprimentos se deu a partir da percepção de uma necessidade de mercado, ou seja,

O produto “novilho jovem” nasceu há cinco anos, a partir de uma idéia que surgiu de uma observação que fizemos do mercado com relação a uma certa quantidade de carne proveniente de animais mais jovens e de uma qualidade melhor, mas que iam para a ‘vala comum’. Nós já tínhamos um conceito formado de que era um produto melhor, mas, existia no mercado, um preconceito de que quanto maior a peça, melhor. Eles somente queriam rendimento já que o preço era único e, portanto, quanto maior a peça, melhor para eles.

O “Novilho Jovem Zaffari” é uma carne de animal macho que tem, no máximo, 36 meses de idade. Segundo depoimento do encarregado pelo setor de carnes do supermercado, hoje, a grande maioria dos fornecedores abate os animais com menos de 24 meses de idade. Entretanto, no início do processo e, portanto, quando foram definidos estes parâmetros, a realidade era outra.

A cadeia de suprimentos do “novilho jovem Zaffari” está formada conforme a figura a seguir (Figura 13):



Legenda: — Fluxo de produtos
 - - - Fluxo de Informações

Figura 13. Cadeia de Suprimentos de Carne da Rede de Supermercados Zaffari

Atualmente, a cadeia de suprimentos é composta por doze frigoríficos, nenhum dos quais desde o seu início, e um elevado número de produtores, todos perfeitamente integrados. Conforme o representante da rede de supermercados, no entanto, o início se deu de forma bem diversa.

Nós sentamos com dois a três produtores e mais um técnico e formalizamos alguma coisa, verbalmente. Na época, nós tínhamos uma referência em dólar e se estabeleceu um preço em dólar e com base neste preço nos pagávamos um adicional de 5%. Definimos um frigorífico que existia aqui em Porto Alegre, foi acertada uma forma de comercialização, quem iria abater, a forma de corte e, então, elegemos uma loja para iniciar este processo. (...) Assim, fizemos um acordo com os produtores que quando eles tivessem matéria-prima suficiente para ampliar, nós passaríamos para as outras lojas.

Levando-se em consideração que nem o mercado e nem as empresas existentes, os frigoríficos, estavam coordenando, eficientemente, esta produção de carnes, pois estava havendo um baixo aproveitamento das potencialidades dos produtos, a rede de supermercados assumiu a função de coordenar esta cadeia, procurando basear-se na cooperação dos agentes que formam a cadeia de suprimentos de carne, bem como na dependência que existia entre os elos, visto que ela detinha todas as informações de mercado e os pontos de comercialização.

Embora a aceitação do produto tenha sido boa e o seu lançamento um sucesso, a empresa enfrentou problemas de comercialização, uma vez que a disponibilidade de produto era muito pequena. Porém, à medida que foi se ampliando a oferta de animais jovens, a empresa passou a estender a oferta de carne às outras lojas, chegando à totalidade delas somente no ano de 2001.

A evolução de todo o processo pode ser entendida a partir das palavras do representante da empresa:

Aí o processo foi evoluindo e foram surgindo novos pretendentes, novos frigoríficos, pois o processo era formado por este trio: o produtor, o frigorífico e nós. Nós assumimos o compromisso, sempre com o frigorífico, de pagar uma adicional, e ele assumiu o mesmo compromisso junto ao produtor.

A origem do processo teve por base uma percepção de mercado, ou seja, a rede de supermercados visualizou uma oportunidade de mercado – carne de animal macho e jovem, passando a projetar todo um programa para poder explorar tal oportunidade que se apresentava.

Para atingir seus objetivos, a rede de supermercados envolveu, no programa, dois outros importantes parceiros: o frigorífico e o produtor e, com isso, tendo em vista que um elo depende do outro, passou a assegurar a continuidade do seu projeto, sem grandes custos adicionais e de ter que ir ao mercado toda a vez que necessitasse de carne para abastecer suas lojas.

Após ter passado por todo este processo, a atual dinâmica da cadeia ocorre da seguinte maneira: a rede Zaffari, com base nas suas previsões de venda, faz os pedidos aos frigoríficos que despacham a carne, na maioria das vezes, diretamente para as lojas da rede. Toda a carne chega às lojas desossada, em cortes definidos (padronizados) e embalada. A rede dispõe, também, de uma câmara fria para manter um certo estoque estratégico, entretanto, é de interesse da empresa que toda a carne seja remetida diretamente às lojas. Todos os pedidos adicionais ocorrem como em qualquer outra transação de mercado, com o diferencial que os parceiros já se conhecem e já possuem uma lógica particular de negociar.

O abastecimento dos frigoríficos segue, também, uma lógica de mercado, com cada um dos frigoríficos que fornecem para a rede tendo seus fornecedores credenciados. Alguns frigoríficos, caso do Extremo Sul, possuem parcerias com os produtores rurais, seus fornecedores.

Dessa maneira e tomando por base o referencial teórico desenvolvido, é possível traçar-se uma análise acerca do processo de formação da cadeia de suprimentos de carnes desenvolvida pela rede de Supermercados Zaffari.

A partir do momento em que a rede formou e qualificou os seus fornecedores, passando a transacionar com eles via contratos informais – flexíveis, renováveis e de longa duração –, fez com que seus custos de transação fossem diminuídos.

A implantação deste programa possibilitou, ainda, que as relações se tornassem mais próximas, as ações oportunísticas fossem reduzidas e os parceiros passassem a transacionar, levando em consideração seus históricos.

Partindo-se das conclusões de Williamson (1989) de que os custos de transação são decorrentes do fato de a empresa ir ao mercado e descobrir que o mesmo não é perfeito, ao formar tal estrutura, a rede de supermercados evita os custos de transação, uma vez que ela evita “parte” desta ida ao mercado. Ocorre que, ao efetuar as parcerias com seus fornecedores, a rede antecipa a sua ida ao mercado, evitando, assim, parte dos “atritos” inerentes ao próprio mercado.

Pela abordagem da Dependência de Recursos, a estratégia da rede é vista da seguinte maneira: a rede de supermercados dispõe das informações de mercado e dos pontos de venda, entretanto, não possui o produto, no caso a carne, para comercializar. Por outro lado, tanto os frigoríficos como os produtores dispõem do produto, carne e animal vivo, respectivamente, mas não das informações do mercado e dos pontos de venda. Sendo assim, cria-se uma estrutura em que os três elos envolvidos são dependentes entre si e a força está concentrada na união, na parceria de todos os elos, ou seja, qualquer um deles, para ser forte, terá que fortalecer o mais fraco dos componentes da corrente, desta cadeia.

Com isso, cria-se um modelo de interdependência, um dos principais alicerces de toda a estrutura montada por parte da rede de supermercados na formação da sua cadeia de suprimentos de carnes.

Ao declarar, “nós tivemos todo o cuidado de absorver toda a mercadoria, até para não deixar espaço para a concorrência”, o representante da rede deixa claro que ela teve, também, como objetivo dificultar as ações para seus concorrentes, procurando, assim, se diferenciar dos mesmos.

Sob a perspectiva da abordagem da Dependência de Recursos, tais estratégias são vistas como meios pelos quais a rede procurou minimizar suas dependências ou aumentar a dependência das outras organizações em relação a elas (PFEFFER e SALANCIK, 1978; DUNFORD, 1987).

Já os estudos relacionados com a formação de diferentes arranjos industriais, tais como os que caracterizam as Redes de Empresas, possibilitam um maior entendimento no que diz respeito às relações entre os diversos agentes envolvidos nas transações.

À medida que a rede de supermercados se preocupou em formar uma rede de empresas fornecedoras, alterou-se a lógica de comportamento e de negócio entre elas. Ao se conhecerem e se relacionarem, constantemente, os agentes passam a investir muito mais na relação, eliminam algumas exigências formais que facilitam as transações e acabam diminuindo os custos das mesmas. Todo o ambiente criado a partir desta rede de relações, beneficia as transações, qualificando-as e reduzindo os custos das mesmas.

A partir desse breve histórico sobre a origem e formação da cadeia de suprimentos de carnes da Companhia Zaffari de Supermercados, abre-se a possibilidade para a discussão dos principais tópicos analisados no caso.

6.2.3 Características

A seguir, apresenta-se o comportamento das dez principais características da coordenação da cadeia de suprimentos de carne da rede Zaffari de Supermercados.

6.2.3.1 Identificação dos agentes

Ao ser perguntado se, ao longo da cadeia, todos os fornecedores são identificados, o representante da rede assim se expressou:

Sim, todos são identificados e os produtos também. Eles têm que colocar uma etiqueta no produto especificando que é “novilho jovem”, porque, no frigorífico, eles não abatem só novilho jovem, então, tem que separar.

Como em toda relação continuada, um dos primeiros passos do processo é a identificação dos agentes e, quando for o caso, a qualificação dos mesmos. A partir de uma perfeita identificação dos agentes e de suas ações, permite-se responsabilizar todos os envolvidos no processo e, com isso, ofertar-se um produto de procedência, principalmente no caso de produtos alimentícios, o que ocorre no caso da rede de supermercados.

No caso estudado, a rede de supermercados assume a responsabilidade na identificação, qualificação e monitoramento dos frigoríficos e repassa todas as informações para eles, a fim de que façam o mesmo em relação aos produtores.

Sendo assim, todos os fornecedores que fazem parte da cadeia de suprimentos da rede de supermercados Zaffari são identificados e os produtos são rotulados, evidenciando-se sua procedência.

6.2.3.2 Ações Conjuntas - Cooperação

A cadeia de suprimentos de carne da rede de supermercados sustenta-se na cooperação entre os três principais elos – a rede de supermercado, os frigoríficos e os produtores, todos interligados por um certo grau de interdependência, uma vez que, conforme o especialista e consultor do programa, “um depende do outro e todos da força do conjunto”.

De acordo com os depoimentos, as parcerias ao longo da cadeia foram essenciais, principalmente no início do processo e nos momentos de crise, pois, como destacou o representante da rede de supermercados, “houve momentos em que o setor teve, inclusive,

que ir até a câmara dos deputados para reverter algumas portarias ministeriais impossíveis de serem cumpridas”.³⁶

Quando da implantação do projeto do ‘Novilho Jovem Zaffari’, coube à rede de supermercados o planejamento e a coordenação das ações entre os diferentes parceiros, agindo como uma “central de gerenciamento dos contratos”. Essas ações foram tão importantes e surtiram efeito tal que, hoje, o mercado é completamente diferente, em parte, graças aos esforços destas parcerias, uma vez que os trabalhos desenvolvidos romperam as fronteiras do Estado e se tornaram modelo – paradigma – para os concorrentes.

Esse processo pode ser entendido através da declaração do representante da rede:

[...] houve uma grande integração, até para fora do Estado e até hoje eles vêm para cá para analisar este processo. [...] Todas as nossas ações são de parceria. Tudo é discutido, embora hoje o mercado não tem mais muito que discutir em termos de produto. Provavelmente, a concorrência tem hoje o mesmo produto que nós. O que existe é um diferencial de trabalho

Quando se analisa o tipo de cooperação que ocorre, constata-se que a principal e mais freqüente é a operacional, montada no sentido de fornecer o produto específico ao consumidor. Entretanto, embora em escala menor, ocorrem outras duas formas de cooperação entre os agentes. A primeira delas é a tecnológica que ocorre quando os agentes se envolvem em projetos de desenvolvimento de novos produtos ou melhoramento dos existentes. A segunda delas é a institucional, envolvendo agentes da cadeia e instituições e, principalmente, quando os agentes se unem para providenciar o aperfeiçoamento, ou mesmo, a alteração das normas institucionais.

Em suma, as ações desenvolvidas pela rede e pelos frigoríficos que alteraram o ambiente, criando um novo paradigma, podem ser caracterizadas como ações de cooperação, envolvendo o trinômio supermercado-frigorífico-produtor.

6.2.3.3 Contratos

Ao longo da cadeia de suprimentos de carne da rede de supermercados, predominam contratos informais, com visão de longo prazo e na base da confiança. Todo o

³⁶ A rede de supermercados, conjuntamente com os frigoríficos e os produtores, estabelecem parcerias institucionais com o objetivo de influenciar, a seu favor, o ambiente institucional.

processo, desde o seu início, pode ser resumido pelo depoimento do encarregado da rede de supermercados:

[...] Desde o início foi sempre assim: muito na base da confiança. (...) O que foi que aconteceu: nós chamamos as pessoas, sentamos com as pessoas, explicamos o que queremos e acreditamos. (...) Inicialmente, nós fizemos um trabalho de procura de fornecedores, porém, hoje são eles que nos procuram. Como há interesse de ambas as partes, nós enviamos o veterinário para fazer a habilitação técnica junto ao frigorífico. O veterinário verifica se o frigorífico tem condições de se habilitar e passa toda a metodologia, todo o procedimento que deve ser feito, a tipificação, os tipos de corte, etc. Se for tudo aprovado, ele está habilitado para passar a ser nosso fornecedor. A partir disso, inicia-se uma experiência e a permanência deles no processo depende muito da confiança gerada ao longo das transações e as compras futuras levam em consideração o histórico do fornecedor, é tudo na base da confiança e nós temos todo o interesse em manter relações com os atuais fornecedores. (...) nós tivemos problemas e teve gente que nós tivemos que tirar fora por ter mandado mais de uma vez produtos fora do especificado. Nós temos pessoas especializadas que acompanham o processo, temos dois veterinários que fiscalizam somente as lojas e especialistas que fiscalizam os frigoríficos.

Portanto, os principais critérios para a definição dos fornecedores e o estabelecimento de contratos não estão relacionados com o preço dos produtos, mas sim com a qualidade dos mesmos. A permanência no processo depende muito da confiança gerada ao longo das transações. O interesse da rede é manter, nas futuras transações, os seus atuais fornecedores, “todos os que trabalham conosco são os mesmos. O que não está, é por que parou”, é o que declara o representante da rede.

Já o executivo do frigorífico fornecedor do Zaffari, ao tratar dos contratos declarou:

Com o Zaffari são contratos informais. No início, nós acertamos um acordo de parceria e agora funciona tudo na informalidade. Quando queremos negociar alguma coisa, isto é feito por telefone ou pessoalmente, mas continua sempre um contrato informal, renegociável e de longo prazo, fato este que não acontece com a maioria das redes. Sempre é muito complicada a relação com uma grande rede de supermercados. (...) Com os produtores não tem contrato. Com alguns tem um contrato de pastagens, mas isto é a exceção. Com alguns, nós temos sistemas de integração, mas são poucos. O que nós mais temos é parcerias nas pastagens [...].

Quanto aos investimentos específicos exigidos quando da entrada no processo, ou seja, no momento de a rede credenciar um novo fornecedor, eles não acabam influenciando nas futuras transações e a rede não financia estes investimentos. Segundo depoimento do

encarregado pelo setor de carnes, mesmo quando são exigidos investimentos específicos, “nada se altera, o processo é o mesmo para todos os casos.”

Na outra ponta da cadeia, entretanto, o frigorífico procura apoiar os investimentos específicos de seus parceiros, visto que seu executivo declarou o seguinte:

Nós temos, inclusive, um trabalho com algumas instituições de crédito, para financiamento de pastagens. Nós fazemos todo um trabalho de parceria e investimos na formação e qualificação dos nossos parceiros - produtores. Temos nos preocupado, também, na regionalização dos fornecedores, até para reduzir os custos.

Ainda de acordo com o executivo do frigorífico, este processo tem melhorado, em muito, a qualidade do rebanho, a regularidade das entregas e, conseqüentemente, a qualidade dos produtos comercializados na rede, principal objetivo para a estruturação da cadeia de suprimentos.

Mesmo existindo custos com o monitoramento do processo e controle da carne fornecida, eles são considerados baixos, principalmente porque o processo montado fornece um produto diferenciado e as transações ocorrem em um ambiente de confiança que acaba reduzindo os custos dos contratos.

“É aí que está a seriedade do produto. Quem está envolvido não assinou contrato, não assinou absolutamente nada. Nós queremos e, quando se quer, se faz.”. Esse depoimento do médico veterinário e consultor do projeto destaca o ponto forte de todo o processo.

Dessa forma, o ambiente de confiança gerado ao longo da cadeia, baseado na cooperação entre os parceiros, faz com que os contratos que governam as transações sejam flexíveis, indeterminados e apresentem baixos custos.

6.2.3.4 Fluxo de informações

Conforme o representante da rede, na cadeia circula todo o tipo de informações, a saber:

Não existe nada dirigido. Eu diria que a gente passa as informações do dia-a-dia e muito em cima da qualidade dos produtos. Nós não temos interesse em esconder nenhum tipo de informação. Nós procuramos

definir os padrões e o preço e os repassamos para os frigoríficos. O que nos interessa é abastecer e ter padrão.

Em seu depoimento, declara, também, que a rede estimula que os fornecedores troquem informações, “até por que a rede cria muitos cortes novos e isto deve ser seguido por todos, deve ser padronizado”.

Por sua vez, o executivo do frigorífico, ao ser questionado acerca do tipo de informações que circulam livremente na cadeia, declarou:

Todo o tipo de informações. Nós temos uma linha direta, nós temos uma central que dá assistência ao produtor na parte mercadológica. Nós temos um jornal ‘informa tchê’ onde passamos tudo o que está acontecendo no mercado. (...) O que nós prestamos é a assistência mercadológica e, quando for o caso e possível, uma assistência financeira. Nós repassamos todas as informações e procuramos discutir com os parceiros, principalmente quando precisamos alterar os preços.

Assim sendo, tanto a rede de supermercados como o frigorífico demonstram todo o interesse em que as informações cheguem a todos os elos da cadeia e procuram agir neste sentido.

Para a rede de supermercados, é fundamental que tanto o frigorífico como o produtor tenham conhecimento das vantagens de se explorar a precocidade dos animais e de se ofertar um produto de procedência. Nesse sentido, a rede dispõe de canais de informação com seus fornecedores, procurando repassar a toda a cadeia o conhecimento acumulado, bem como os dados atualizados do mercado.

Não obstante procure fazer com que as informações cheguem aos seus fornecedores, foi na apropriação de uma informação que a rede tirou vantagens, principalmente no momento inicial deste processo, quando, ao possuir a informação de que existia uma oportunidade de mercado, a de explorar a precocidade dos animais, a rede soube utilizar-se dessa informação para beneficiar-se.

Isto leva a crer que, mesmo admitindo ter interesse em repassar todas as informações, como em toda transação, há algumas que são consideradas estratégicas. Por outro lado, não significa dizer que a empresa passa a agir de forma oportunística, já que foi com base nessa informação que passou a montar toda a estrutura para o fornecimento da

carne. A partir do momento em que reuniu os seus parceiros, essa informação deixou de ser somente sua propriedade.

Fica, assim, caracterizada a importância da informação, tanto na estruturação da cadeia de suprimentos de carne da rede Zaffari, como, principalmente, no seu funcionamento. É com esse espírito que a rede procura manter seus canais de comunicação sempre abertos com os fornecedores, procurando reatualizar o sistema continuamente.

6.2.3.5 Padronização das Ações

Para obter padronização e uma qualidade da carne, tanto a rede de supermercados, por meio dos seus técnicos, como os frigoríficos, procuram repassar todas as informações referentes aos procedimentos técnicos.

O processo e o produto chegaram em um nível de padronização que as carnes já chegam desossadas dos frigoríficos e, na maioria das vezes, vão diretamente para as lojas. As peças chegam inteiras e embaladas em caixas, e os cortes são feitos nas lojas. Com isso, evitam estoques desnecessários e obtêm uma padronização de produto, facilitando a distribuição e comercialização, conforme destaca o representante da rede.

Nós temos caminhões que fazem a distribuição. Algumas coisas já vão diretamente do frigorífico para as lojas, outras vão para a nossa central de distribuição e, somente depois, é que vão para as lojas. Mas o processo está sempre em evolução. Chegar nos níveis que se chegou hoje é coisa impressionante, tanto pelo padrão da carne, como por este avanço comercial tão forte de hoje, onde, você pode comprar o que você quiser. Antigamente, você era obrigado a encher a loja de colchão duro e aí, era promoção e mais promoção, pois, teoricamente, você estava colocando um produto que o cliente não queria e que não tinha saída. Naquela época, chegava 4 horas da tarde, você não tinha mais filé, não tinha alcatra e só tinha aquelas carnes mais duras que acabavam ficando na prateleira.

Na outra ponta da cadeia, o frigorífico também atua neste sentido, procurando orientar o produtor, para que haja uma padronização das ações. Segundo o seu executivo, o frigorífico participa dos programas de qualidade e, foi dentro dessa ótica que surgiram as parcerias para melhoramento das pastagens de seus fornecedores. Existe, ainda, todo o incentivo, por parte do frigorífico, para que sejam exploradas raças mais produtivas, com carne de melhor qualidade e o abate de animais mais jovens.

Conclui-se que todo o esforço de coordenação realizado pela rede de supermercados, em parceria com os frigoríficos e os produtores, resultou em um produto de melhor qualidade e padronizado, principais objetivos dessa iniciativa.

6.2.3.6 Coordenador da cadeia

Ao ser questionado se, por meio da integração dos diferentes elos da cadeia de carnes, o supermercado acabou atuando como coordenador da cadeia, o representante da rede de supermercados declarou o seguinte:

É, ele acabou sendo, pois a iniciativa foi nossa e nós cuidamos muito desde o início para que a coisa fosse bem feita. Nós tivemos todo o cuidado de absorver toda a mercadoria, até para não deixar espaço para a concorrência. Isto sempre foi feito, até que a partir do ano passado, quase toda a carne passou a ser de novilho e cada um começou a trabalhar na sua marca.

Sobre essa mesma questão, o médico veterinário e consultor do programa, teve uma resposta um pouco diferente ao declarar: “na verdade, houve um esforço dos três. Alguém precisava dizer que era assim, mas sempre foi tudo muito negociado entre as três partes – produtor, frigorífico e supermercado”.

Mesmo apresentando uma visão um pouco diferente, ao declarar que “alguém precisava dizer que era assim”, o consultor admite a existência de um coordenador e acaba ratificando todos os depoimentos prestados pelo representante da rede, o qual também sempre afirmou que, embora a iniciativa e estratégia tenham partido da rede, tudo foi constantemente negociado entre as partes.

Conclui-se, com isso, que, principalmente no início, quando as ações eram pouco integradas e o mercado de carne bem diferente do mercado atual, as ações desenvolvidas sob a coordenação da rede de supermercados conseguiram alcançar resultados de maneira tal que a “estrutura de coordenação de mercado”, com todos os seus mecanismos, não tinha conseguido até então.

As mesmas conclusões são tiradas do depoimento do executivo do frigorífico, pois, segundo ele, “os trabalhos realizados em parceria com o supermercado, para frente e com os produtores para trás, podem ser caracterizados como trabalhos de coordenação da cadeia e tiveram o mérito de alterar profundamente o mercado de carnes.”

É certo que os esforços atuais são bem menores que os do início do processo, em que a rede teve que montar toda a estrutura, já que hoje as transações ocorrem muito mais sob uma coordenação de mercado. Porém, ao se responsabilizar pela supervisão das operações e pela retroalimentação do sistema, a rede Zaffari continua gerenciando a cadeia de carnes.

6.2.3.7 Conflitos

No âmbito da cadeia de suprimentos de carnes da rede de supermercados, os principais conflitos estão relacionados aos casos em que o fornecedor não cumpre com o especificado, entregando produtos diferentes dos que foram acordados, redundando, em alguns raros casos, no próprio afastamento de fornecedores.

Como as transações ocorrem em um clima de confiança, sempre que há um conflito, não se verifica a necessidade de intermediação de uma terceira parte. O maior custo, no momento do “rompimento de contrato”, quando ocorre, acaba sendo o comprometimento da imagem do fornecedor.

Segundo o representante da rede de supermercados, o processo ocorre da seguinte maneira: “(...) a gente telefona e pede para parar um pouco porque não está dando certo. Nós temos que ser muito rígidos nisto. Não podemos repassar ao consumidor um produto que ele não quer e fora das especificações”.

Os principais conflitos que ocorrem estão relacionados com a qualidade dos produtos e, nesse momento, a empresa procura não agir de forma unilateral. Antes de tomar uma medida mais drástica, como o rompimento das relações, ela adota todo um procedimento, como narra o representante da rede de supermercados:

Existe uma relação normal de compra. Se não foi cumprido o especificado, nós rompemos a relação. A gente senta com eles, vai duas ou três vezes e apresenta as especificações e toda a metodologia; se eles não cumprirem, nós somos obrigados a não receber mais o produto e este é o maior castigo.

Antes de qualquer quebra unilateral de contrato, o supermercado envia seu técnico para orientá-los, assim como correspondência escrita, porque, muitas vezes, o problema é estrutural e não existe má fé. São problemas que podem ser resolvidos rapidamente,

conforme declarou o médico veterinário, ao ser perguntado se havia a possibilidade, caso algum fornecedor fosse desligado da rede, de retomar essa prestação de serviços.

Sim, por que existe uma relação de confiança. Isto é um comércio e não existe nada que alguém deva pagar ao longo do processo, nós temos é que confiar, até mesmo por que, se não houver aquele atendimento do produto, nós vamos verificar. Isto é fácil e como nós temos os supervisores, isto é fácil de verificar. Alguns saíram e depois de um certo tempo solicitaram para voltar. A gente vai lá e com diálogo, senta com eles, inspeciona novamente e eles voltam a fornecer para nós.

Sintetizando, os conflitos são mínimos e predomina um clima de confiança, visto que os agentes reconhecem a existência de uma certa dependência entre eles. Em uma das pontas da cadeia, o frigorífico depende da matéria-prima das fazendas e estas, por sua vez, dos frigoríficos para colocarem seus produtos. Na outra ponta, o supermercado que dispõe do mercado necessita do produto – carne – que o frigorífico possui e este, por sua vez, depende do mercado, pertencente ao primeiro.

6.2.3.8 Estratégia da Cadeia de Suprimentos

A estratégia foi toda planejada pelo supermercado, pois o mesmo dispunha da informação do mercado, a sua administração tinha uma visão futura de mercado e estava disposta a investir na formação desta cadeia. A empresa tinha por objetivo conseguir uma oferta regular de um produto diferenciado e de qualidade, já que a rede se caracteriza por comercializar produtos de maior valor agregado e de operar com as classes mais altas de consumidores.

Quando da instalação desse programa, a estratégia adotada pela rede de supermercados pode ser considerada como inovadora, uma vez que a Companhia Zaffari de Supermercados foi a primeira a explorar este tipo de produto no Estado do Rio Grande do Sul, chegando ao mercado antes de seus concorrentes, conseguindo, assim, as vantagens inerentes a todo agente inovador.

Porém, com a evolução do mercado e, em parte, pelo trabalho executado por esta parceria, o mercado de carnes evoluiu de tal maneira que poucos são os criadores que estão comercializando seus animais com idade elevada.

A profissionalização chegou ao setor e, atualmente, os animais são abatidos, em média, antes dos 24 meses de idade. Dessa forma, mudou-se completamente o quadro anterior, no qual predominava o abate de animais mais velhos e não havia a prática da tipificação das carcaças.

O depoimento do médico veterinário, responsável técnico pelo projeto desde o seu início, reproduz bem como foi toda a estratégia praticada pela rede:

Um dos diretores era muito interessado neste aspecto de qualidade da carne e tinha uma rede de frigoríficos no Rio Grande do Sul cujos veterinários tinham sido treinados por mim e que poderiam fornecer carne de alta qualidade, pois eles estavam preparados para exportar. Este processo, então, foi desenvolvido aqui no Zaffari, num período de 1 ano e 2 meses; foi uma aliança mercadológica onde a idéia era o Zaffari conseguir carne de alta qualidade para colocar em suas lojas. Como o consumidor desta rede sempre foi um consumidor exigente, essa idéia foi prosperando e houve todo este esforço – produtor – indústria e o supermercado. Então, nós definimos as especificações, estabelecemos os critérios dessa carne: tinha que ser um animal de, no máximo, 30 meses, com um grau de conformação adequado, com uma quantidade de gordura adequada e começamos a testar o consumo. Levamos, aproximadamente, um ano e dois meses para tal.

Fica caracterizado que a estratégia da rede ao contratar um especialista que já havia trabalhado neste processo foi vital para o planejamento e execução do projeto, já que o mesmo havia atuado na elaboração das próprias “regras do jogo”; mais especificamente, ele tinha participado da elaboração das portarias ministeriais que regulam o setor. Portanto, conhecia todo o ambiente institucional e mantinha uma rede de relações importantes e influentes, bem como uma gama de informações essenciais para o projeto.

Entretanto, embora boa parte da estratégia seja definida pelo supermercado, ela é sempre negociada com os parceiros, conforme as próprias palavras do representante da empresa:

Nós não impomos nada, tudo é negociado. Dentro de uma política de parceria, você tem que ser muito coerente. Se você se ativer a um padrão de produto e de qualidade, você não pode se ater muito ao preço. Nós procuramos definir uma estratégia e, continuamente, sentamos com os frigoríficos para negociar. Nós estamos sempre negociando, e eu entendo que foi por causa disto que deu tão certo, pois este processo é permanente.

Este mesmo tipo de depoimento é também feito pelo executivo do frigorífico fornecedor da rede de supermercados, pois, segundo ele,

Nós sentamos e negociamos: nada foi imposto. O Zaffari é um parceiro nosso e é uma rede diferenciada. Tudo o que nós conseguimos foi negociado e o que nos norteia é o mercado do boi, e o supermercado tem sempre a informação do mercado, pois nem sempre o mercado anda como o mercado do boi.

Porém, por ter a informação do cliente, o supermercado acabou centralizando todo o processo e, com isso, as inovações quanto ao produto acabam sendo geradas no âmbito da rede, caracterizando a supremacia de poder que possui na transação.

Ao ser perguntado se existe alguma estratégia que tenha partido do frigorífico ou até mesmo do produtor, o representante da rede declarou:

Sempre existe alguma coisa. Agora mesmo, o frigorífico Extremo Sul está vindo para cá para discutirmos acerca de um novo produto que eles querem lançar. (...) Muitas vezes, eles são obrigados, após sentar conosco, a refazer todo o planejamento, pois a visão de mercado, na maior parte das vezes, é mais nossa. Aconteceram casos onde a gente não recomendou algumas estratégias, em virtude da visão de mercado, e isto acabou se concretizando, com os parceiros tendo que rever o processo e arcar com os investimentos.

Com base nos depoimentos, conclui-se que, não obstante ser o elo mais forte e tendo todas as informações à mão, a rede de supermercados senta-se à mesa e negocia com seus parceiros, principalmente no que se refere à parte operacional.

O que acaba fazendo a diferença é que a estratégia, embora definida pela rede, não é imposta, é negociada, mesmo analisando pelo ponto de vista dos fornecedores, conforme os depoimentos do próprio executivo do frigorífico acabam demonstrando.

6.2.3.9 Construção de uma Marca para a Cadeia

Um dos pontos fortes deste tipo de coordenação desenvolvido ao longo da cadeia de suprimentos foi a criação e consolidação da marca “Novilho Jovem Zaffari”. A própria rede de supermercados considera a criação da marca como uma importante estratégia adotada e já consolidada.

De acordo com o representante da rede, a marca surgiu da seguinte maneira:

Nós criamos o selo e hoje é a marca mais forte. Na época, nós tínhamos vários frigoríficos, todos querendo criar a sua marca e nós resolvemos criar e registrar a nossa marca para facilitar a comercialização. Hoje, todos os nossos produtos levam este selo. Fora disto, existem outros cortes e outros produtos, pertencentes a outras empresas e que já chegam embalados. Todos os dias surgem novidades, novos frigoríficos querendo lançar novos produtos e novas marcas, quase todos procurando valorizar a precocidade dos animais.

Embora todo o processo tenha sido construído em parceria com os frigoríficos e produtores, e a marca “Novilho Jovem Zaffari” pertença somente à rede de supermercados, os parceiros têm interesse em zelar pela marca, pois querem continuar sendo seus fornecedores.

Outrossim, existem diferentes marcas exploradas ao longo da cadeia, visto que vários frigoríficos que participam da parceria com a rede de supermercados também possuem suas marcas próprias, algumas das quais tão fortes como a da rede, sendo que tal processo é, muitas vezes, apoiado pela própria rede de supermercados. De acordo com o seu representante, “a rede tem ajudado seus parceiros no processo de construção de suas próprias marcas, apresentando profissionais para eles e até desenvolvendo embalagens para os seus produtos”.

Percebe-se que o processo evoluiu de maneira tal que existe, hoje, no mercado, uma proliferação de marcas que procuram explorar a “precocidade dos animais”. Isto pode ser entendido como resultado de esforços como a parceria entre a rede de supermercados Zaffari e seus fornecedores, a qual acabou por demonstrar a importância e as vantagens de se explorar uma marca própria e um produto diferenciado.

Diferente do início do processo, onde a rede de supermercados foi uma das pioneiras a adotar esta estratégia, atualmente, existe a convivência de diferentes marcas ao longo da cadeia, o que pode melhor ser entendido, por meio das palavras do executivo do frigorífico:

Somos fornecedores do Zaffari na linha do novilho jovem, onde nós fornecemos para que o supermercado trabalhe com a sua marca. Entretanto, o grande produto nosso é o embalado a vácuo com a nossa marca – Novilho Jovem do Extremo Sul, o qual também fornecemos ao Zaffari.

Mesmo com uma marca forte e de sua propriedade, a rede de supermercados comercializa, também, outras pertencentes aos seus parceiros. Segundo o representante da rede, isso ocorre muito mais naqueles produtos que necessitam passar por processos diferenciados, tais como a embalagem a vácuo.

Porém a grande parte dos produtos é comercializada com a marca própria “Novilho Jovem Zaffari” e é nesta cadeia que a Companhia Zaffari procura atuar. Nos casos específicos, como o da carne embalada a vácuo, a rede de supermercados não tem nenhuma ingerência no processo.

6.2.3.10 Compartilhamento dos lucros

Quase todos os lucros diretos desta estrutura montada em parceria com os frigoríficos e produtores são da própria rede de supermercados. Por outro lado, conforme o representante da rede, este esforço acabou rendendo benefícios para todos: “para o mercado, para o produtor, para o todo. Hoje, no Estado, você pode viajar, não tem igual”.

De forma indireta, portanto, todos saíram ganhando e o mercado tomou outra forma. Se a rede de supermercados não tivesse feito esse trabalho, o mercado seria bem diferente do que é hoje e levaria muito mais tempo para chegar ao que é.

Isso acabou trazendo benefícios a todos e é o que declara o executivo do frigorífico, ao ser perguntado se os lucros foram repassados para a cadeia: “eu acho que sim, pois se remunerou o produtor e se rentabilizou melhor o frigorífico e se deu chance de a outra ponta, no caso o supermercado, de apresentar uma inovação no produto, um produto diferenciado”.

Após apresentar a cadeia de suprimentos de carnes da rede Zaffari, a próxima subseção exporá, em síntese, o comportamento das suas dez principais características

6.2.4 Síntese das Características da Cadeia e Análise da sua Coordenação

Com base nos tópicos apresentados na seção anterior, as características da cadeia de suprimentos de carne da rede de Supermercados Zaffari são resumidas no quadro abaixo.

Quadro 7. Características da Coordenação da Cadeia de Suprimentos de Carnes da Rede de Supermercados Zaffari

| CARACTERÍSTICAS | ESPECIFICIDADES |
|--|---|
| 1. Todos os agentes são identificados e acompanhados | Todos os parceiros são identificados e acompanhados, os frigoríficos pela rede, e os produtores pelo frigorífico. |
| 2. A rede considera o frigorífico e os produtores como seus parceiros e procura valorizar esta parceria | As ações efetuadas ao longo dos diferentes ebs envolvem principalmente parcerias operacionais, entretanto, ocorrem, ainda, parcerias tecnológicas e institucionais. |
| 3. Os contratos são informais, renegociáveis, flexíveis e com base na confiança entre as partes | Praticamente não existem contratos formais entre as partes e o comprometimento maior é com a qualidade dos produtos. Quem acaba definindo o preço é o mercado. |
| 4. O fluxo de informações é livre | As informações fluem nos dois sentidos da cadeia. |
| 5. As ações são padronizadas | As operações ao longo da cadeia são padronizadas. A rede envia especialistas aos frigoríficos para prestar assistência e trocar informações. Já os frigoríficos procuram prestar assistência aos produtores. |
| 6. Com o apoio dos frigoríficos, a rede de supermercados efetua a coordenação da cadeia | A rede de supermercados procura reunir as partes, repassar as informações, credenciar novos parceiros e, junto com os frigoríficos, integra todos os agentes. |
| 7. Os conflitos são mínimos e, quando existem, são negociados entre as partes sem necessidade de intermediação | Os raros conflitos que ocorrem referem-se, basicamente, à qualidade dos produtos e podem implicar um possível desligamento do fornecedor. Entretanto, resolvidos os problemas, o fornecedor poderá voltar a fornecer para a cadeia. |
| 8. Existe uma estratégia para a cadeia de suprimentos da rede: ofertar produtos de qualidade | Com base no mercado, a rede define a estratégia e negocia com os parceiros, porém, os frigoríficos também possuem suas estratégias individuais. |
| 9. A cadeia possui uma marca própria e forte, mas ela não é a única marca existente. | Desde o início da parceria, a rede construiu uma marca própria e a explora, porém os frigoríficos parceiros também exploram suas marcas individuais. |
| 10. Todo o setor se beneficia dos lucros advindos deste tipo de coordenação | Mesmo que os lucros diretos sejam da rede, todos os elos da cadeia acabam sendo beneficiados deste esforço conjunto de coordenação. |

A comparação entre as características consideradas ideais e elaboradas ao longo deste estudo com as encontradas no estudo de caso da cadeia de suprimentos da rede de supermercados Zaffari pode ser vista no quadro 8, a seguir.

Quadro 8. Comparação entre as Características da Coordenação da Cadeia de Suprimentos “Ideais” e da Companhia Zaffari de Supermercados

| CARACTERÍSTICAS “IDEAIS” | CARACTERÍSTICAS DA REDE ZAFFARI |
|---|--|
| 1. Identificação dos agentes | Todos os agentes são identificados. |
| 2. Ações conjuntas ao longo da cadeia | Existe cooperação produtiva e institucional entre os agentes da cadeia. |
| 3. Contratos flexíveis | Os contratos são informais, renegociáveis, flexíveis e com base na confiança entre as partes. |
| 4. Livre fluxo de informações | O fluxo de informações é constante e nos dois sentidos da cadeia. |
| 5. Padronização das ações | As ações são padronizadas. |
| 6. A existência de um coordenador da cadeia | Com apoio dos frigoríficos, a rede de supermercados efetua a coordenação da cadeia |
| 7. Os conflitos são negociados entre as partes | Os conflitos são mínimos e, quando existem, são negociados entre as partes. |
| 8. A existência de uma estratégia única para a cadeia | Não existe uma única estratégia para a cadeia. Cada empresa possui a sua estratégia; o que existe é um objetivo comum. |
| 9. A existência de uma marca que identifique a cadeia | A marca própria Novilho Jovem Zaffari é forte, mas é somente da rede e não é a única existente. |
| 10. Compartilhamento dos lucros | Embora de forma indireta, todo o setor se beneficia dos lucros advindos deste tipo de coordenação. |

Ao se confrontarem as características ideais com as encontradas na cadeia de suprimentos de carne da rede de supermercados Zaffari, percebe-se que, com poucas exceções, elas se assemelham, ocorrendo as principais diferenças no que diz respeito à estratégia, exploração de uma marca e o compartilhamento dos lucros (características 8, 9 e 10).

Embora todos os agentes se aproveitem da estratégia da rede Zaffari em explorar as vantagens de um produto diferenciado, essa estratégia não é única, isto é, cada agente apresenta a sua. O que existe de comum entre eles é um objetivo: tirar vantagens da comercialização de carne de animal jovem.

Quanto à marca, no início do projeto, existia somente a marca “Novilho Jovem Zaffari”, mas, com o passar do tempo, boa parte dos frigoríficos parceiros da rede

passaram a explorar suas próprias marcas, não alterando, no entanto, a estratégia da rede de supermercados que passou, inclusive, a apoiar a iniciativa de seus parceiros

Quando o mercado de carne era completamente diferente do atual, a rede de supermercados remunerava acima do preço de mercado, principalmente por se tratar de um produto diferenciado. Após a definição e estabilização do processo, ela passou a remunerar a preços de mercado e não existe, por parte da rede de supermercados, o repasse direto dos lucros aos seus parceiros envolvidos no negócio. O que ocorre é um ganho de forma indireta, por meio de uma remuneração justa dos produtos e pelo apoio prestado pela rede aos seus parceiros através de repasse de informações, assessoria técnica e mercadológica.

A estrutura de coordenação desenvolvida ao longo da cadeia de suprimentos de carnes da rede de supermercados, principalmente nos anos iniciais, assemelha-se a uma “Central de Gerenciamento de Contratos”. Agindo como uma central de contratos, a rede de supermercados procurou formar e credenciar novos fornecedores, promovendo e monitorando acordos, bem como intermediando transações.

Ao analisar-se a forma de coordenação desenvolvida, percebe-se que grande parte das transações ocorrem entre agentes credenciados que se identificam e possuem desejo em manter-se nas futuras transações, características bem diferentes das transações realizadas em mercados “supostamente perfeitos”.

Por outro lado, percebe-se que, com o decorrer do tempo e com a aprendizagem que ocorreu por parte dos agentes que passaram a transacionar sob outra lógica, outro paradigma, aquele esforço inicial em formar e qualificar a rede de fornecedores foi, aos poucos, diminuindo, uma vez que a estrutura estava montada e o próprio mercado passou a regular boa parte das ações.

Quando se compara a estrutura montada pela rede Zaffari aos moldes de uma “Central de Gerenciamento de Contratos”, isto é mais válido nos primeiros anos deste processo, pois as ações passaram, paulatinamente, a ter muito mais uma “cara” de mercado, já que o mercado passou a operar sob o novo paradigma, para o qual a rede de supermercados contribuiu para a consolidação.

Todavia, mesmo passando a remunerar a preços regulados pelo mercado, deixando de pagar um valor adicional ao preço de mercado, as transações entre a rede de

supermercados Zaffari e seus fornecedores continuam sendo diferenciadas. O ambiente criado, a confiança gerada entre os agentes e a assistência prestada pela rede aos seus parceiros continua sendo um diferencial em relação às transações ditas “puramente de mercado”.

6.3 Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí Ltda - COTRIJAL

Setor: Agropecuária

Localidade: Não-Me-Toque – RS.

6.3.1 Informações Gerais

A Cotrijal foi fundada em 1957, possui 700 funcionários e conta com 3.500 associados. É uma cooperativa agrícola, com a produção de grãos sendo a sua principal atividade. Seus principais produtos são: soja, milho, cevada, trigo, aveia, triticales, canola e culturas de cobertura.

De acordo com os especialistas consultados, a Cotrijal é considerada como uma das mais eficientes cooperativas agrícolas do Estado do Rio Grande do Sul, atuando, também, na produção animal, destacando-se a suinocultura e o gado leiteiro. Na suinocultura, a cooperativa trabalha de duas formas: parceria e integração. Na produção de leite, são 900 produtores que produzem 80.000 litros/dia que são resfriados (a custo da cooperativa) e entregues à Elegê/Avipal.

Ao longo de seus mais de 40 anos, a cooperativa sempre teve credibilidade e nunca enfrentou crise financeira. Esse sucesso histórico é atribuído à visão de um dos seus primeiros presidentes e atual Diretor Comercial, devido à forma como ele organizou a cooperativa, principalmente no sistema de armazenagem de grãos. Isto deu à cooperativa, ao longo do tempo, algumas vantagens comparativas que hoje fazem a diferença.

A Cotrijal conta com dez entrepostos, distribuídos ao longo de sua área de atuação, abrangendo dez municípios da região norte do Estado. Em 1990, a partir do momento em que a cooperativa começou a discutir a melhor forma de organização de seus produtores, ela iniciou a modificação de seu modo de gestão, alterando a sua forma de contabilização e gerenciamento.

Antes dessas mudanças, ao findar o seu ano contábil, a cooperativa verificava se existia sobras ou prejuízos, fechando, em uma única conta, todos os negócios. A partir daí, mudou o seu plano de contabilização e, em discussão com o Conselho e por meio de *referendum* em assembléia, foi dividida em Unidades Estratégicas de Negócios. Hoje, é formada por três grandes Unidades de Negócios: a unidade de grãos, a de produção animal e a de varejo e consumo, todas responsáveis pela geração de resultados.

O gerente da Unidade de Grãos, faz questão de destacar a importância e o sucesso da atual forma de organização:

É conciliar o poder de ser grande (precisa-se de escala) com a agilidade de ser pequeno. Dessa maneira, nós fazemos orçamento e prestamos conta a diretoria. Com isso, preciso ser eficiente, pois eu sei quanto custa cada item. Agora eu posso saber qual o produto que me dá uma maior margem, qual o que está dando lucro e qual o que não está. Antes, a diretoria exercia uma função executiva-operacional; hoje ela exerce uma função política-estratégica dentro da organização e cobra resultados dos gerentes das unidades. Então, eu organizo a minha equipe como eu quiser, mas eu tenho que apresentar resultados à diretoria. Eu tenho que interagir com as outras unidades de uma forma articulada e profissional, de maneira tal que não ocorra ocasiões onde eu, como unidade, ao viabilizar o meu negócio, inviabilizo o negócio da outra unidade. Então, o mais importante é o todo.

Logo, a atividade fim da cooperativa concentra-se nas Unidades Estratégicas de Negócios e foi com base nelas que se realizou toda a análise do caso. Para tanto, foi entrevistado o gerente da principal unidade de negócios – a Unidade Estratégica de Grãos - maior e principal unidade da cooperativa, por lidar com a atividade praticada pela quase totalidade dos associados. A Unidade de Grãos é a que se dedica às atividades que deram origem à cooperativa: produção, armazenagem e comercialização de grãos. Essa unidade está subdividida em cinco grandes setores: Comercial de Insumos, Comercial de Vendas de Grãos, Setor Operacional, Setor Técnico e Moinho.

6.3.2 Cadeia de Suprimentos

Pelas razões apresentadas acima, a cadeia analisada é composta por toda a estrutura de apoio da cooperativa, tanto o “antes da porteira” como o “depois da porteira”³⁷,

³⁷ Expressões utilizadas no setor de agronegócios e que representam, respectivamente, as operações realizadas antes e depois da propriedade – fazenda (origem do termo porteira).

iniciando na pesquisa, assistência técnica, comercialização de insumos, chegando à armazenagem e comercialização dos grãos e passando pelos produtores.

Assim como no estudo de caso da Avipal, trata-se muito mais da cadeia de valor da Cotrijal, pois a cooperativa assemelha-se a uma grande empresa, com os mais diferentes braços e representa uma forma de integralizar a produção.

Considerando-se que a cooperativa pertence aos produtores associados, poder-se-ia, por meio de uma analogia, dizer que a união disso tudo - as propriedades com a estrutura da cooperativa - formam uma grande empresa. É certo que surgiriam problemas de entendimento, uma vez que as propriedades rurais pertencem somente aos seus proprietários e toda a estrutura da cooperativa pertence a todos os seus associados, mesmo que em cotas diferentes, agravando ainda mais o entendimento. Porém, para efeito de visualização da cadeia, este tipo de analogia é possível.

Sendo assim, uma simplificação da cadeia de valor da cooperativa pode ser representada da seguinte maneira:

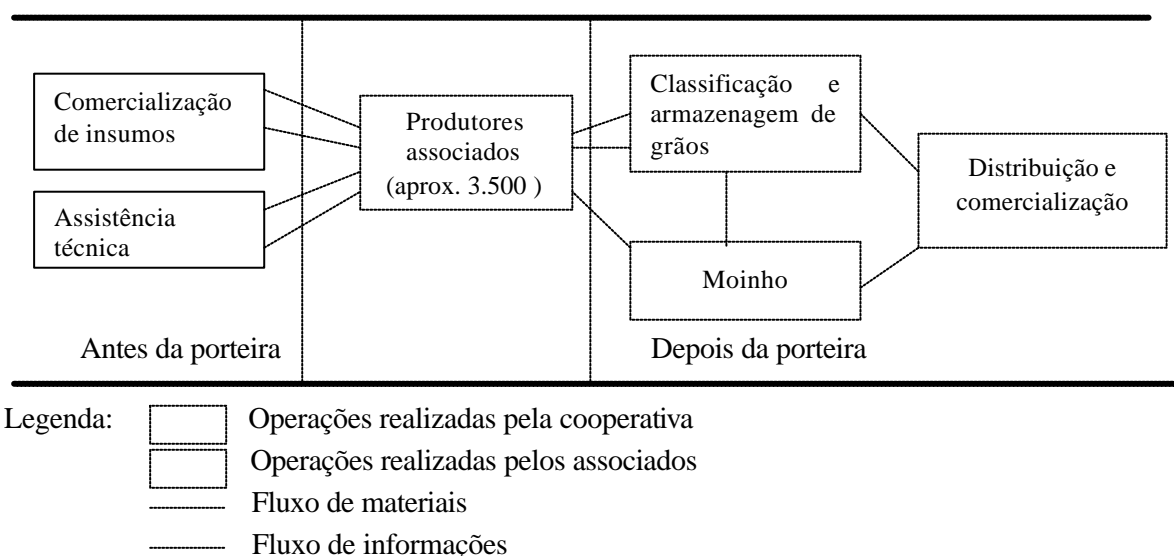


Figura 14. Representação Simplificada da Cadeia de Valor da COTRIJAL com Destaque para as Transações Produtores-Cooperativa.

A partir da visualização da cadeia de valor da Cotrijal, as operações podem ser separadas em três etapas e descritas da seguinte maneira:

- 1^a. **antes da propriedade** – A cooperativa coloca a disposição dos seus associados, por meio de diversas lojas de comercialização, todos os insumos, sementes e utensílios necessários para produzir os grãos e fornece a assistência técnica necessária, tanto no planejamento da produção, como na própria etapa de produção e colheita. Ao produtor, fica facultada a compra de insumos fora das lojas da cooperativa;
- 2^a. **propriedade** – Com todo o apoio da cooperativa, por meio da assistência técnica, o produtor realiza, sob sua responsabilidade, as operações de preparação da terra, plantio e colheita dos grãos;
- 3^a. **depois da propriedade** – A cooperativa classifica, armazena e comercializa os grãos, sempre de acordo com a vontade do produtor, uma vez que ele pode comercializar com quem bem entender. A cooperativa possui, ainda, um moinho com a finalidade de beneficiar os grãos para o próprio consumo dos associados, comercializando somente o excedente.

Em um primeiro momento, toda a organização que compõe a cooperativa pode ser associada e comparada a uma grande integradora, com a cooperativa realizando as mesmas tarefas que a integradora, com a diferença maior recaindo na controladoria da organização, uma vez que a cooperativa é propriedade de seus associados e por eles é gerenciada.

Em suma, o objeto de análise constitui-se de uma grande estrutura composta por 3.500 propriedades rurais e uma organização que integra e coordena todas as atividades, configurando-se uma empresa de grandes dimensões, com estabelecimentos em diferentes locais e composta por 700 funcionários, tudo à disposição dos associados.

Para efeito de análise e mesmo que as atividades da cooperativa reúnam uma série de cadeias de grãos diferentes, considerar-se-á como sendo uma única cadeia e comportando-se aos moldes de uma grande empresa. A cooperativa passa a ser analisada como uma empresa e o objeto de análise é sua cadeia de suprimentos de grãos, isto é, o objetivo é entender a forma como a cooperativa (empresa) se organiza para obter seu principal suprimento: os grãos. Da mesma forma que no caso da Avipal (integração), o foco de análise concentra-se nas transações que ocorrem entre a empresa (neste caso, a

cooperativa e naquele a integradora) e os produtores rurais, seus fornecedores de suprimentos (grãos e frangos, respectivamente).

Sendo assim, passar-se-á à discussão das características encontradas na pesquisa de campo.

6.3.3 Características

De acordo como o levantamento de campo, o comportamento das características da cadeia de suprimentos de grãos da Cotrijal passará a ser apresentado a seguir.

6.3.3.1 Identificação dos Agentes

Desde o momento em que passam a transacionar com a cooperativa, mesmo no período de experimentação e, nesse caso, antes da assinatura de contrato, os produtores recebem todo o acompanhamento da cooperativa por meio da assistência técnica. Eles são identificados e acompanhados pela estrutura técnica da organização, composta por trinta agrônomos e mais nove veterinários, os quais estão continuamente no campo.

Um dos principais instrumentos para manter os associados sempre inteirados quanto aos objetivos da cooperativa e, ao mesmo tempo, para ela inteirar-se das suas reivindicações são os 45 núcleos existentes.

A cooperativa transaciona, ainda, com uma série grande de fornecedores e, segundo o seu gerente da unidade de grãos, a relação com os principais ocorre sob as seguintes condições:

Todos os nossos fornecedores são selecionados. Veja que hoje está havendo uma grande concentração de fornecedores. Neste caso, é importante que a cooperativa transacione com um parceiro selecionado e aplique o seu poder de barganha por ser grande. Na decisão final, irá influenciar na escolha a empresa que for mais parceira nossa em preço, em confiabilidade, em qualidade, em entrega, em segurança, em permanência no mercado. Ou seja, o histórico do fornecedor irá influenciar muito. Hoje nós não podemos fazer tudo sozinhos, mas temos que ter a capacidade de ter bons parceiros, de formar boas parcerias, de estar ao lado de quem é forte. Nós acabamos, assim, por selecionar os nossos parceiros.

A cooperativa procura atuar na totalidade da cadeia, quer seja identificando e promovendo ações de parceria com seus fornecedores, quer seja nas relações com seus associados, ao prestar assistência técnica e no momento da comercialização dos produtos, sendo que a identificação dos agentes é a condição primeira para todas essas ações por ela coordenadas.

6.3.3.2 Ações Conjuntas - Cooperação

No sentido de beneficiar o seu associado, a cooperativa tem procurado estabelecer parcerias ao longo da cadeia e isso é comprovado nas palavras do gerente acerca do interesse que demonstra quanto ao assunto:

O interesse é cada vez maior. Tanto para trás como para frente (distribuição) e estamos buscando sempre mais parcerias. Por exemplo, na semana passada, o nosso presidente estava na Nova Zelândia olhando a cadeia do leite. Este mundo de hoje está global e, de repente, amanhã dá uma reviravolta e daqui a pouco, nós podemos nos aliar com os produtores de leite da Nova Zelândia, com os fornecedores no fertilizante, enfim, sempre procurando o que é melhor, mais seguro e que agregar mais valor para o produtor. Coisas que sozinho ele não pode fazer. Portanto, este valor “abstrato” precisa ser entendido junto ao produtor e nós precisamos ter credibilidade junto ao mesmo.

As declarações do representante da cooperativa traduzem bem a intenção em manter parcerias, tanto para trás como para frente, e procurar oferecer novas e melhores alternativas aos seus associados, principalmente, nos momentos mais críticos, como o caso relatado por ele:

Hoje, a competição faz com que exista uma maior aproximação. Por causa da crise, os fornecedores buscam a cooperativa. Este ano nós temos um caso típico: nós temos um contrato com a maltearia que estabelece as características da cevada a ser fornecida. Isto, inclusive, está no contrato de integração e estabelece o preço; fora disso não interessa a eles. Entretanto, o que ocorreu este ano? Tivemos uma cultura com um desenvolvimento muito bom, mas, no mês de outubro, choveu 540 mm, o equivalente à chuva de quatro a cinco meses na região. Então, esta cevada que estava em maturação, despencou na qualidade. O que nós fizemos? Fizemos valer, junto à nossa parceira, a parceria de 25 anos. Como é que nós iríamos deixar todo o prejuízo só no produtor? Esta cevada tinha, também, poucas possibilidades de ser utilizada. A maltearia fez o seguinte: possibilitou uma faixa intermediária e melhorou o preço para a cevada e pegou este produto e o exportou para outro país, para evitar que o mesmo viesse a competir com o milho, derrubando o preço do milho no mercado. Então, uma ação efetiva de uma cadeia bem articulada, é evidente que não resolveu todos os problemas, mas também não deixou

todo o problema com o produtor. Assim, a maltearia contribuiu e a cooperativa trabalhou com margem zero. Com isso, a maltearia mostrou de fato e de direito que forma uma parceria efetiva com a cooperativa. Se ela deixar pra lá, os produtores podem passar a não plantar mais a cevada.

Exemplos semelhantes a este e outros, como o que ocorre no caso dos fertilizantes em que as empresas fornecedoras procuram a cooperativa para oferecer produtos em condições diferenciadas, demonstram que ela procura articular-se nas duas pontas da cadeia, no intuito de conseguir vantagens para o seu associado, conforme declaração de seu gerente.

(...) pelo fato de a cooperativa ser grande, é muito comum que os fornecedores a procurem para propor parceria, a história construída e a credibilidade adquirida pela cooperativa faz com que muitas empresa queiram participar conosco.

Dessa forma, os exemplos relatados e as ações diárias junto aos seus associados caracterizam a existência de fortes relações de cooperação operacional entre a cooperativa e seus produtores. Porém, outros tipos de cooperação ocorrem, a saber, tecnológica e institucional, pois a Cotrijal mantém acordos e parcerias com centros de pesquisa e universidades, bem como procura estar articulada no sentido de tirar vantagens do ambiente institucional e, sempre que necessário, procura influenciá-lo.

De forma contínua, a cooperativa mantém contatos e estabelece parcerias com os mais importantes centros de pesquisa e universidades que atuam no setor agropecuário e, por meio de suas lideranças políticas locais e regionais, estabelece fortes vínculos.

Ao intermediar uma série de transações para o seu associado e ao utilizar-se da vantagem de ser grande e, dessa forma, exercer o poder de barganha junto aos fornecedores, a cooperativa passa a agir como uma “Grande Central de Gerenciamento de Contratos” (Nesse caso, leia-se “acordos”).

Para atingir os objetivos, a cooperativa criou uma estrutura que está fundamentada na cooperação entre os produtores associados e na interdependência entre estes e os seus fornecedores, aqui tratados como fornecedores da cooperativa, visto que ela é a materialização dos interesses de todos os associados, ou seja, assume a configuração de uma grande empresa a partir da união de todos os seus cooperados.

6.3.3.3 Contratos

O principal contrato que existe e que serve de instrumento para a quase totalidade das operações é aquele que o associado tem com a cooperativa, quando de sua adesão, em que são definidas as suas quotas e a forma de participação, o que é válido para todos.

Os cooperados são classificados dentro da cooperativa observando-se aspectos quantitativos e qualitativos. Segundo a legislação vigente, a distribuição de parcelas aos cooperados deverá ser proporcional ao volume de transações que cada um deles realizou durante o ano com a cooperativa e não proporcional ao número de quotas-partes, ou ainda de acordo com a posição em cargos diretivos.

As declarações do gerente da cooperativa são importantes para se entender o processo, desde o momento em que um produtor demonstra o desejo de associar-se até a assinatura do contrato, ocorrendo da seguinte maneira:

Ele faz uma proposta e dá entrada no local onde ele quer trabalhar. Normalmente, ele é apresentado por um cooperado, dá entrada no núcleo; esta proposta é submetida ao conselho e ele fica, se aprovado, dois anos como se associado fosse. A única diferença é que ele não pode votar e ser votado e nem participar das sobras do balanço. Não, é uma transação com terceiros. Neste período ele tem todas as vantagens. Findo o período, senta-se à mesa e os dois lados são avaliados. Ele irá ser avaliado e, ao mesmo tempo, ele irá avaliar a organização com quem se relaciona e os cooperados que participam dela. Isto evita uma série de custos que podem ser gerados com um produtor que pode não se adaptar à organização. Se ele acredita na filosofia e a organização aprova a sua proposta ele é aceito e efetiva contrato. Na verdade, pela legislação ele tem que trabalhar 100% dentro do planejado pela cooperativa, entretanto, a cooperativa permite uma certa flexibilidade, pois em certos momentos e levando sempre em consideração que não podemos ser eficientes em tudo, é melhor para ele atuar de outra maneira.

Em escala bem menor, e em dois casos, a cooperativa mantém contratos de integração com seus associados. O primeiro caso é o de suínos, em que a empresa, via contratos de integração, fornece os leitões, a ração e presta toda a assistência técnica. O outro caso é mais antigo e se refere à plantação de cevada. A cooperativa, de forma conjunta, estabelece, anualmente, um contrato de integração com a maltearia³⁸ e, após, distribui as cotas junto aos seus associados, por meio de contratos informais.

³⁸ A maltearia é a unidade processadora da cevada de onde se extrai o malte para produzir a cerveja.

Em ambos os casos, o produtor associado fica comprometido por contrato a entregar toda a produção à cooperativa que a repassa, no caso da cevada para a maltearia e, no caso dos suínos, ao frigorífico, mantido por uma central de cooperativas, na qual ela tem participação.

Não obstante o clima de confiança que existe nas transações devido ao fato de todos pertencerem à mesma organização e, em decorrência do trabalho de conscientização que é feito junto aos associados, nestes dois casos mencionados, a cooperativa procura se proteger de uma possível ação oportunística de seus associados.

No caso da cevada, pelo fato de serem poucos compradores e pelo elevado volume do produto, esses controles ficam facilitados e os contratos não são tão rígidos. Porém, no caso dos suínos, em que a cooperativa faz investimentos como a doação dos leitões e o comércio destes animais é mais facilitado, uma vez que eles podem ser comercializados individualmente, os contratos são diferenciados, conforme destaca o gerente da cooperativa.

Nos suínos, os contratos são diferentes porque é um grupo menor e muito mais sujeito ao oportunismo. O frigorífico não pode ficar sem animais para abater e é mais fácil quebrar o acordo, pois o transporte é bem mais facilitado. É uma atividade bem mais frágil e, muitas vezes, a cooperativa adianta os leitões para receber mais adiante. Mas os casos de oportunismo são muito raros.

Merece destaque, ainda, que a cooperativa iniciou, recentemente, em parceria com uma empresa gaúcha de frangos, o sistema de criação de aves de forma integrada, demonstrando todo o seu interesse em aumentar a diversificação e, com isso, apresentar novas opções para os seus associados. Mas, por serem atividades mais recentes e, principalmente, porque este sistema de contratos – integrações – é mais aprofundado no estudo de caso feito junto a uma integradora de frangos (estudo de caso nº 1), no presente estudo, as análises se concentram nos contratos entre produtores de grãos e a cooperativa.

O principal instrumento que rege as transações é o contrato estabelecido entre as partes, no momento em que o cooperado filia-se à cooperativa. Assim, a partir da assinatura, a grande maioria das transações ocorre via contratos informais, em um clima de confiança, com as partes conhecendo perfeitamente as “regras do jogo” e procurando não agir de forma oportunística.

6.3.3.4 Fluxo de Informações

Ao longo de toda a cadeia de grãos, coordenada pela cooperativa, as informações fluem nos dois sentidos e da seguinte maneira: ao mesmo tempo em que presta assistência, o técnico leva ao produtor as justificativas das ações da cooperativa e traz as informações e solicitações dos produtores.

Conforme o gerente da unidade de grãos, se o produtor não tem confiança e conhecimento do que está acontecendo no mundo e por que as coisas são feitas daquele modo, surgirão conflitos e ele poderá pensar que os males do mundo estão na cooperativa. Sendo assim, de acordo com suas palavras, a cooperativa procura agir da seguinte forma:

Nós procuramos agrupar os produtores conforme as suas afinidades. Por exemplo, um mês antes de cada cultura, nós fazemos o que chamamos de ‘encontro técnico mercadológico’ daquela determinada cultura. Então, discutimos com a área técnica se existe algum gargalo técnico para trabalhar em cima do mesmo e conseguir melhores resultados, aspectos de mercado e de clima. Então, nós fazemos, em um dia, o encontro com 700 a 800 produtores e discutimos quais as tendências, planejamos como e de que maneira nós podemos utilizar os recursos que temos se tais eventos vierem a ocorrer, para que as pessoas minimizem ou maximizem, nos casos piores ou melhores. Depois, fazemos uma discussão com o produtor acerca de como está o mercado, quais as perspectivas e o que ele poderá fazer. Na verdade, nós “tiramos o pó de cima” e damos uma geral na cultura que ele vai plantar daí a alguns dias. Fizemos este seminário para o trigo, milho, cevada, soja, um grande encontro de leite, um grande de suínos, um grande de mulheres e agora iremos fazer a 2ª EXPODIRETO. Qual é a idéia: fazer uma feira de quatro dias voltada exclusivamente ao Agronegócio. Esta feira é realizada na área da cooperativa onde validamos as pesquisas. Então, estamos trazendo as instituições de pesquisa, tais como: a Universidade de Passo Fundo, a UFRGS, a Embrapa, a Emater, a Fundacet, e incentivamos para que elas se envolvam nas diferentes pesquisas, sempre considerando as necessidades dos produtores.

Ainda de acordo com o gerente, a escolha dos temas é discutida com as instituições parceiras, procurando levar em consideração alguns gargalos existentes, sendo o trabalho feito em parceria com as instituições governamentais, cabendo aos outros fornecedores se enquadrarem dentro da programação.

Com esse tipo de evento, evita-se uma série de viagens do produtor e do fornecedor, pois, dessa maneira, encontram tudo o que precisam (tecnologia, máquinas, etc.) nestes quatro dias de feira, com uma expressiva redução de custos para todos.

A cooperativa mantém aberto um canal de comunicação com seus associados e parte do pressuposto que é uma das alternativas mais viáveis para conseguir trazer o associado até a cooperativa e protegê-lo. De acordo com o gerente de grãos, “pelo fato de poder ter toda esta estrutura (informações, assistência, comercialização, um comprometimento com o seu crescimento como pessoa e não só com o que irá “fazer”) ele não será presa fácil dos oportunistas de mercado”.

O depoimento do Assessor de Comunicação e Educação da cooperativa também traduz toda a preocupação existente neste sentido. Segundo ele,

Nós procuramos integrar toda a família do produtor e fazer com que eles se sintam bem no campo, com isso, evitando uma possível migração. Hoje, o produtor sabe que tem que ter uma cooperativa forte para que ele se beneficie disto. Ele tem orgulho da cooperativa e nós fazemos um trabalho muito forte com ele. Nós temos uma dupla função, pois a cooperativa tem que cuidar o lado social, também. Só que se a cooperativa não cuidar do lado econômico ela não tem como se sustentar. Então, o que é que nós procuramos fazer para que isto ande em harmonia? Nós procuramos informar da melhor forma possível o nosso associado. Passamos informações técnicas acerca das culturas, informamos os resultados e procuramos que ele se sinta satisfeito dentro da cooperativa. E o lado social também é cuidado, através de treinamentos, cursos, palestras, visitas a outras organizações, viagens técnicas, enfim, proporcionamos a ele a possibilidade de melhorar o seu grau de conhecimento e uma evolução como ser. Também procuramos promover alguns eventos dentro da cooperativa, os quais trazem novas informações e alternativas para a sua propriedade, como o 5º Encontro de Mulheres da Cotrijal, promovido recentemente e que teve a participação de mais de 1.000 mulheres.

Fica caracterizado que a cooperativa procura fazer uso da informação, quer seja para orientar o produtor na tomada de decisão e nos processos produtivos, quer seja para reforçar seus objetivos e sua imagem junto aos associados.

6.3.3.5 Padronização das Ações

A cooperativa está inscrita no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade e procura direcionar todas as suas ações dentro dessa filosofia. Nos últimos anos, foi vencedora de três premiações (Bronze, nos anos de 98 e 99 e Prata em 2000). Dentro desse programa, trabalha com o produtor em sua propriedade e todas as resoluções dentro da cooperativa são padronizadas. Todos os procedimentos e ações de recebimento devem ser iguais. Por exemplo, são definidos os critérios acerca de uma cultura e isto tem que ser

seguido por todos. Esses critérios são definidos via circulares. Caso exista alguma divergência, esta é discutida e, somente após, é que as circulares passam a valer.

Os produtores podem discordar das circulares emitidas pela direção. Assim que são expedidas, eles têm espaço para solicitar alterações e, se forem acatadas, as circulares são modificadas, passando a valer para todos.

Para o gerente de grãos, a partir de critérios de mercado e técnicos, a cooperativa procura padronizar o modelo de exploração da terra da seguinte forma:

O modelo que a área técnica prega no verão é 1/3 de milho e 2/3 de soja. Por que este modelo possibilita uma rotação de cultura bem equilibrada, promove uma utilização dos recursos do produtor em nível de propriedade (maquinaria e mão-de-obra), isto está em consonância com o que o mercado quer e está de acordo com as nossas possibilidades de operar (armazenar e comercializar). Hoje, nós temos dez municípios de atuação e o nosso modelo de produção é muito homogêneo. Isto significa dizer que nós temos uma boa interação com os nossos produtores e conseguimos vender para eles uma idéia de um sistema de produção de grãos. Se é o melhor ou não, é outra avaliação. Porém, esta é a configuração que você vai encontrar.

Ao ser questionado acerca da pouca flexibilidade do modelo de exploração, afirmou:

Ele não é engessado, pois em cada um desses entrepostos (nos dez municípios) eu tenho uma equipe técnica que é coordenada pela sede e que nós temos a maior sintonia. Exemplo, nós julgamos que o melhor sistema é o plantio direto, por quê? Pela maior economia de combustível, pelo menor desgaste do solo, pelo menor uso de mão-de-obra, etc. Portanto, nós temos dados de pesquisa que esta extensão rural valida o nosso plano. Ai o produtor procura essas informações. É evidente que vai chegar um ano, por exemplo, que existe uma relação x e y de soja para todos, mas, em outro ano, isto pode inverter, por questões climáticas, etc. Epa! Você tem flexibilidade para repensar e plantar aquele grão que está mais valorizado naquele momento, mas isto nunca chega a uma monocultura.

Em síntese, as ações desenvolvidas entre a cooperativa e seus associados são padronizadas, dentro de critérios técnicos bem definidos, visando se conseguir melhores rendimentos, facilitar as transações e evitar maiores conflitos entre as partes.

6.3.3.6 Coordenador da Cadeia

Ao ser perguntado se as ações realizadas pela cooperativa podem ser caracterizadas como uma coordenação da cadeia, o gerente de grãos declarou:

Eu diria que sim, talvez não com a força que gostaríamos. No segmento inicial da cadeia, ela age como um perfeito coordenador. O que a gente gostaria e o que precisamos fazer é proporcionar ao produtor um maior acesso ao grande negócio, através de alianças, parcerias ou ações próprias, pois temos consciência de que a agricultura – dentro da porteira – sozinha ela não é nada, pois representa somente 30% do agronegócio. Mas, se olharmos todo o agronegócio, o “antes da porteira” e o “depois da porteira”, temos consciência que o montante é bem maior, pois cerca de 80% da movimentação do agronegócio está no depois da porteira. Então, o que devemos fazer para ter acesso a este grande negócio do após porteira que é a industrialização, comercialização, distribuição, embalagem e etc? Nós não podemos ser míopes, se 80% está depois da porteira, incluindo a cooperativa. Como vamos inserir o produtor? Portanto, a cooperativa tem que procurar dar este salto e procurar parcerias que possam viabilizar este feito.

Inúmeros são os exemplos que caracterizam que a cooperativa realmente acaba realizando a coordenação das diferentes cadeias que compõem as atividades por ela incentivadas. Um dos exemplos é o caso da cevada, pois, segundo palavras do gerente de grãos, foi graças à ação efetiva de uma cadeia bem articulada – leia-se coordenada – que, embora não tenham resolvido todos os problemas, eles não foram arcados somente pelo produtor.

O outro exemplo vem da articulação que é feita entre os diferentes setores que compõem a estrutura da cooperativa, tais como, lojas, moinho, fábrica de rações, frigorífico e que prestam apoio ao associado.

Segundo o gerente da Unidade de Grãos, a sincronia entre os setores é fundamental e deve existir, ou seja,

O mais importante é o todo. O que ocorre: eu produzo milho e a unidade de produção animal precisa do milho para alimentar os leitões. Eu preciso produzir o milho com a qualidade que a unidade de produção animal precisa, mas ao mesmo tempo, preciso fazer com que o produtor ganhe o maior preço possível. Eu tenho que conciliar estas duas coisas. Se cada elo quiser ganhar o máximo, ou seja, se o produtor quiser o máximo, a unidade de produção animal o máximo e o frigorífico também, eu inviabilizo a cadeia. Portanto, a fábrica de ração fica exposta ao mercado, se ela tiver condições de comprar milho a um preço menor no mercado, ela tem que decidir comprar no mercado. Neste caso, se o preço de

mercado do milho for inferior ao preço solicitado pela produção de grãos eu, como responsável pela unidade de grãos, não vou criar condições, de quem sabe, passar o milho para um preço próximo ao de mercado, pois dessa maneira inviabilizo o negócio do produtor. Então, nós olhamos a cadeia. Eu procuro fazer com que a unidade de grãos obtenha o máximo possível. Isto posto, o que é que eu posso fazer para ajudar a unidade de produção animal, como é que eu posso me articular com ela e ajudá-la, pois o mais importante é o conjunto.

Portanto, as inúmeras ações da cooperativa, levadas a cabo ao longo das diferentes cadeias de grãos, podem ser caracterizadas como ações de coordenação da cadeia e são orientadas por um objetivo único: o fortalecimento de todos.

6.3.3.7 Conflitos

Ao tratar dos principais conflitos existentes nas relações entre associados e cooperativa, o gerente da unidade de grãos declarou o seguinte:

São conflitos permanentes. Claro que, de uns tempos para cá, muito menos intensos em função basicamente do trabalho que a organização tem feito junto aos cooperados. Nós procuramos conscientizá-los. O problema principal a resolver, e isto é feito através da informação e da transparência, é aquele de que o produtor, num primeiro momento, quando ele entrega o seu produto, ele quer pegar o melhor valor. Certo? Aí, feita esta venda, no instante seguinte, ela vai comprar insumos para tocar a sua produção. Agora ele quer pagar o menor preço do mercado. Como a cooperativa que é a organização que o representa, não industrializa e nem produz a grande maioria dos produtos que o produtor produz e necessita, se ela atender integralmente às exigências do produtor ela se torna inviável (quebra). Como que, não sendo indústria, ela pode pagar o leite mais que a indústria. Não há milagre nisto. O que ela pode é exercer o poder de barganha, por ser grande, no momento da venda deste leite. Porém, ela nunca irá poder ser o melhor preço no mercado. Então, como é que nós resolvemos esta equação? É através do esclarecimento dos produtores, da importância que eles têm de que através das suas individualidades e fraquezas unidas eles podem se tornar mais fortes do que individualmente [...]. Na medida que você traz este produtor para a cooperativa e informa qual a realidade do mercado, ajuda ele a crescer como pessoa e explica por que a cooperativa pode fazer isto e não aquilo, ele passa a auxiliar.

Verifica-se, pois, que os conflitos são gerenciados e negociados por meio da conscientização dos seus associados, visto que, por meio de esclarecimentos e informações, tudo é repassado ao associado.

A estrutura da organização permite que o associado participe das decisões e da vida da cooperativa de diversas maneiras. Uma das formas que merece destaque são os 45 núcleos existentes nas diferentes localidades da área de abrangência da cooperativa. Cada núcleo elege três representantes e estes, por sua vez, indicam três representantes para o Conselho de Representantes de Núcleos, com mandato de três anos e renovação de um terço a cada ano. O núcleo tem por objetivo possibilitar ao associado a participação nas decisões da cooperativa, assegurando a defesa e a promoção de seus interesses.

Segundo o assessor de Comunicação e Educação da cooperativa, aos líderes compete:

Ouvir os associados nas bases; informar-se e conhecer seus problemas e necessidades, bem como a situação da cooperativa; atender às reivindicações dos associados; organizar e representar a comunidade, transmitindo as decisões tomadas pela direção da cooperativa aos associados e ajudar o Conselho Executivo na administração, entre outras funções.

Ainda de acordo com o assessor, o objetivo destes núcleos é procurar manter o cooperado unido e integrado à cooperativa, por meio de informações, esclarecimentos e eventos especiais, sendo fundamental que o produtor entenda a filosofia da cooperativa e o seu lema: “Todos Juntos Somos Fortes”. A cerca da questão, continua declarando que:

[...] as reuniões devem ocorrer pelo menos uma vez por ano com toda a diretoria, conjuntamente com a Assessoria de Comunicação e Educação. Nós visitamos todos os núcleos, fazemos as reuniões com a família dos produtores e lá ele pode colocar livremente o que ele pensa acerca de qualquer questão. É um fórum de reuniões da cooperativa, entretanto, se for necessário, nós fazemos outras reuniões. Ordinariamente, nós vamos uma vez por ano, em cada um destes núcleos.

Para ele, essa estrutura foi uma inovação discutida com o associado, aperfeiçoada com o tempo e que surgiu da necessidade de motivá-lo a participar das decisões da cooperativa. Anteriormente, o associado só participava das assembléias que eram compostas por cerca de 1.500 produtores associados. Segundo ele, o produtor não se motivava, não participava e acabava sem esclarecer seus problemas.

A partir da criação dos núcleos, os associados passaram a se reunir com a diretoria da cooperativa em grupos de aproximadamente trinta a quarenta pessoas. Com isso, o associado fala, tem mais intimidade e maior participação. Nesses núcleos, ele escolhe os

membros que fazem parte da cooperativa, sendo objetivo deste processo promover a participação do cooperado e, ao mesmo tempo, levar informações e conscientizá-lo.

Para informar ao seu associado, a cooperativa dispõe, ainda, de outros meios; um deles é uma programação diária em uma rádio da região, e o outro é a circulação, junto ao seu associado, de um jornal oficial da cooperativa.

Conclui-se, com isso, que a estratégia da cooperativa para administrar os conflitos é a conscientização junto ao associado da importância deste tipo de organização, em que, pela soma das individualidades, ela procura conciliar o poder de ser grande, com a agilidade de ser pequeno. Essa organização possibilita que se eliminem as vantagens advindas de uma grande empresa, sem se perder a flexibilidade própria das pequenas, sendo necessário o produtor ser conscientizado disso.

6.3.3.8 Estratégia da cadeia

Ao tratar da estratégia e de sua operacionalização, o gerente da Unidade de Grãos declarou:

Na verdade, é o seguinte: temos as unidades, a gerência de cada unidade faz uma análise à luz do que a região possibilita, do que o mercado possibilita em termos de produção e, juntamente com a área técnica, faz uma proposta de modelo de exploração para a região (ex. quanto por cento de milho e soja no verão). Procuramos estruturar um modelo que seja tecnicamente sustentável e equilibrado e que seja economicamente viável. Trabalhamos com as previsões e procuramos trabalhar junto ao produtor, para que ele não plante só uma cultura. Portanto, nós discutimos isto com a direção e com os produtores, em cima do que entendemos ser o melhor para a região.

Ainda de acordo com o mesmo gerente, “tudo é discutido de forma equilibrada, não é uma imposição, não é uma determinação extremamente engessada e são consideradas as estratégias individuais”. Ou seja, existe uma certa flexibilidade por parte do produtor para poder explorar os grãos que possam estar mais valorizados no mercado, naquele momento.

Mesmo que o associado seja obrigado, por estatuto, a seguir o modelo proposto pela direção da cooperativa, ela procura não se utilizar dessa prerrogativa, deixando uma certa flexibilidade ao produtor.

A flexibilidade mencionada pelo gerente de grãos aparece de forma mais clara nas palavras do produtor ao afirmar: “eu sigo a orientação técnica da cooperativa, mas quem decide o que e quanto plantar sou eu; eu tenho toda a liberdade para agir da maneira que eu entender melhor, inclusive, eu posso negociar a minha produção fora da cooperativa”.

Entretanto, pelos depoimentos, percebe-se que, em função da qualidade técnica do trabalho e do processo de informação-conscientização dos produtores, o que acaba ocorrendo é um certo nivelamento dos objetivos, com os produtores concordando com boa parte do proposto pela cooperativa.

Por outro lado, sempre que a demanda for maior, ou seja, que existe um número maior de produtores querendo explorar uma determinada cultura, a decisão é técnica e orientada no sentido de obter-se uma melhor resposta em termos de sustentar esta cultura ao longo dos anos e obter melhores rendimentos para quem planta.

Em virtude desse trabalho desenvolvido pela cooperativa, não existem grandes mudanças no modelo de exploração. A própria cooperativa não incentiva tais alterações, pois, segundo o gerente, “nunca fazemos grandes mudanças pois você olha e parte do mercado, mas você tem que observar a parte produtiva, também, pois, muitas vezes, você só pensa no mercado e ocorre um sistema que pode inviabilizar o produtor”.

Sendo assim, por ser uma forma de organização democrática em que os associados são os controladores da empresa, todas as decisões estratégicas passam, direta ou indiretamente, por sua apreciação, uma vez que ele está representado em todos os níveis da organização, a começar pelos cargos diretivos que são ocupados pelos próprios associados.

Porém, as Unidades Estratégicas de Negócios são as geradoras dos planos estratégicos e, de certa forma, são os profissionais que estão à frente destas unidades que acabam influenciando fortemente nas decisões estratégicas. Na visão do gerente, isso tem-se tornado fator de sucesso para a cooperativa, uma vez que eles administram somente pensando em resultados. São profissionais e deixam as questões político-estratégicas a cargo da direção da cooperativa.

A principal estratégia da cooperativa tem sido a de explorar a produção, armazenagem e comercialização de grãos, no que procura ser eficiente. Não obstante,

percebe-se que, no decorrer dos anos, ela tem-se preocupado em diversificar as atividades, tentando agregar mais valor e oferecer novas oportunidades de negócios aos produtores.

Esta intenção é clara nas palavras do gerente de grãos, ao mencionar as outras atividades da cooperativa:

Na verdade, nós temos um frigorífico adquirido com outras quatro cooperativas. [...] precisamos levar alternativas ao produtor, agregar valor, porém a primeira coisa a fazer é melhorar aquilo que nós já temos na estrutura, ou seja, o grão. Então, o cara que está no grão tem que ser 'craque'. Esta é a nossa visão. Se, mesmo sendo 'craque' ele não consegue aquilo que gostaria, que alternativa nós temos para agregar valor para este camarada, para que ele aproveite a mão-de-obra existente na propriedade? O que nós procuramos evitar é isso: normalmente nos anos de crise o produtor, às vezes, por desconhecimento, mas muito mais na ânsia de agregar valor, ele quer que a cooperativa seja um balcão de tudo para ele. E, na exigência que hoje o mercado nos coloca, se a gente for atender isso, sem levar em consideração um estudo criterioso de necessidade de mercado, de profissionalização, de qualidade de produto, às vezes, na ânsia de oferecer oportunidades ao produtor, você desagrega a organização. Você perde o foco. Agora vamos para a área do leite. Nós recebemos 80.000 litros/dia. Alguns produtores dizem: por que a cooperativa não beneficia o leite, pois nós podemos ganhar mais no leite. Nós entendemos que vamos sempre buscar formas para agregar valor para o produtor, mas também sabemos que, ao partir para a industrialização dessas *commodities*, nós vamos bater de frente com grandes empresas, poderosas e com capital. (...) Então, hoje nós discutimos muito com o produtor o seguinte: qual a sua produtividade? Se ele está com 12 litros/vaca/dia, ele não pode ficar preocupado em resolver o problema dele via industrialização. Puxa! Isto é um passo mais adiante. Ele tem que primeiro fazer o seu dever de casa: trazendo a sua vaca para 20 a 25 litros, sei lá.

Observa-se que, cada vez mais e com o objetivo de oferecer maiores alternativas aos seus associados, a cooperativa está adotando uma estratégia de diversificação. Porém, deve ser destacado, ainda, que a direção e toda a equipe técnica têm-se preocupado em não perder o foco, procurando, primeiramente, aumentar a produtividade das atuais atividades dos seus associados, principal razão da existência da própria cooperativa.

6.3.3.9 Construção de uma marca para a cadeia

Hoje a nossa grande marca é a Cotrijal – “Todos juntos somos fortes”. Este nome é um grande valor que nós temos hoje. São 43 anos de história. Amanhã ou depois, se tivermos condições de desenvolver uma marca para os suínos, iremos fazer. Mas não é preocupação no momento (gerente da cooperativa).

As declarações do representante da cooperativa mostram claramente que a organização explora e procura tirar vantagens de sua marca, agrupando todas as suas ações em torno de uma única grande marca, a da própria cooperativa.

Segundo ele, “o associado se orgulha desta marca e nós procuramos conscientizá-lo sempre mais acerca disso, procurando promover encontros e eventos para reforçar a marca da Cooperativa”.

Nos últimos três anos, a cooperativa vem promovendo viagens aos grandes centros mundiais de produção e de geração de tecnologias. Nessas viagens, reúne-se a direção, o corpo técnico e, principalmente, os produtores. Neste ano, a viagem foi para os Estados Unidos, com uma comitiva de 35 pessoas (direção, gerentes, técnicos e produtores), sendo a grande maioria composta por produtores, escolhidos nas suas comunidades, em função de suas participações.

De acordo com o representante da cooperativa, “são sempre pessoas de liderança e participativas, para poder filtrar as informações e trazê-las para a região”.

Quanto aos custos, uma parte é da cooperativa e a outra é buscada junto aos parceiros (fornecedores), conforme declarou o gerente de grãos:

Ao contrário de pedir festas e promoções, como churrascos, nós queremos priorizar parcerias que possibilitem o crescimento dos produtores como pessoas, para que eles, assim, possam ter um discernimento melhor para enfrentar os desafios que se apresentam. Com isso, os produtores se integram, se aproximam, melhoram o conhecimento e levam o nome da cooperativa lá para fora. A marca COTRIJAL tem muita credibilidade. O segredo hoje é ter ações diferenciadas, não por nomes, mas dentro de critérios definidos com os produtores. Portanto, a marca é um orgulho para os produtores e nós estamos dentro dos melhores índices de produtividade.

A direção da cooperativa reconhece a importância da marca e, ao mesmo tempo, admite que ela somente é forte e assim permanecerá, a partir da união de todos os associados. Dessa maneira, todas as suas ações são sempre no sentido de integrar cada vez mais os seus associados, quer seja na relação vertical com a direção da cooperativa e seus projetos, quer na horizontal com seus parceiros.

6.3.3.10 Compartilhamento dos Lucros

Conforme Irion (1997), a distribuição dos excedentes entre os sócios na proporção de suas operações ou a destinação dos excedentes para finalidades comuns para todos os cooperativados é um dos doze princípios cooperativos.

Segundo esse princípio, percebe-se a cooperativa como uma sociedade sem fins lucrativos, apesar de apresentar intuitos comerciais. Em suas atividades de compra e venda, deve haver uma certa diferença entre o que foi pago ao produtor e o que foi recebido do consumidor. Esse excedente, que não é considerado lucro, pode ser usado para uma das duas finalidades: 1ª. parte obrigatória (mínimo de 10%) deve ser aplicada na própria cooperativa, no aumento de seu capital (instalações, dinheiro disponível, máquinas...), ou para buscar novas áreas de mercado. Da mesma forma, deve haver um investimento obrigatório de parte deste excedente em programas de educação; 2ª. o restante retorna aos sócios como excedente.

De acordo com as palavras do gerente de grãos da cooperativa, é com base nesse princípio que se processa a distribuição dos lucros, ou melhor, excedentes, ou seja,

Na verdade, o lucro é por unidade de negócio. Ele é discutido com os núcleos que têm influência no conselho e, normalmente, parte dele é devolvido ao produtor e parte é capitalizado. O importante é que nós nunca estamos no vermelho, ou seja, a cooperativa nunca deu prejuízo aos produtores. Isto é discutido, em assembléia, com os produtores. Se discute, primeiro nos núcleos, até em função dos investimentos que precisam ser feitos, da visão do futuro, pois a cooperativa não faz investimentos com recursos de bancos. Então, aí ocorre uma negociação com o produtor, via informações repassadas, e ele sabe que jamais vai ter 100% de repasse dos lucros, até a maioria vota por uma capitalização maior.

Percebe-se, mais uma vez, que a cooperativa utiliza-se da informação para conscientizar os seus associados de que para prestar todo este tipo de assistência, essa coordenação, ela necessita de recursos, e a única alternativa de obtê-los é tendo uma pequena participação em todas as transações gerenciadas por ela. É o que declara o seu gerente da unidade de grãos:

A cooperativa é dele, mas ela tem um custo operacional e precisa de uma margem para crescer, ser forte e apoiar os produtores. A cooperativa é uma indústria que pega o grão aqui e vende para outra indústria x, ali. Se a indústria pagar R\$ 11,00, eu pagarei R\$10,60. Estes R\$0,40 eu vou cobrar para fazer todos estes serviços. Certo? O produtor tem que entender que a cooperativa tem que 'quase' pagar o preço de mercado, 'quase' vender mais barato e tem que entender que esta pequena diferença é importante para ele. Se ele for exigir, tanto na compra de insumos como na venda dos produtos, os mesmos preços pagos pelo mercado, a cooperativa 'quebra'. Ele tem que ter uma visão de longo prazo.

Portanto, tratando-se de um sistema cooperativo, a distribuição dos lucros da cooperativa, fruto das ações de intermediação das transações de seus associados, é um dos doze princípios cooperativos (IRION; 1997) e é com base nele que a Cooperativa procura administrar toda a questão.

Tendo por base o que foi discutido nessa subseção, a próxima apresenta uma síntese das características da coordenação da Cotrijal e analisa sua forma de coordenação.

6.3.4 Síntese das Características da Cadeia e Análise da sua Coordenação

O quadro 9 apresenta uma síntese do comportamento das principais características da estrutura de coordenação da Cotrijal.

Quadro 9. Características da Coordenação da Cadeia Produtiva de Grãos da Cotrijal

| CARACTERÍSTICAS | ESPECIFICIDADES |
|---|--|
| 1. Todos os agentes (associados ou não) são identificados e acompanhados | Mesmo no período de experiência de dois anos, os produtores são identificados e acompanhados pela equipe técnica. |
| 2. A cooperativa mantém parcerias, tanto para trás como para frente | Além de manter parcerias com o associado, a cooperativa intermedia uma série de outras parcerias para o seu associado. |
| 3. O principal instrumento que rege as transações é o contrato de filiação à cooperativa, os demais contratos são informais e flexíveis | A partir do momento em que o associado filia-se à cooperativa as transações ocorrem via contratos informais, em um clima de confiança, com as partes conhecendo perfeitamente as “regras do jogo”. |
| 4. O fluxo de informações é livre | As informações fluem nos dois sentidos: o técnico leva ao produtor as informações e as justificativas das ações da cooperativa e, ao mesmo tempo, traz as informações e solicitações dos produtores. |
| 5. As resoluções, os procedimentos e as ações são todos padronizados | As resoluções são padronizadas e definidas pela cooperativa, em discussão com os associados. Os procedimentos e as ações de recebimento são iguais em todos os entrepostos. |
| 6. A cooperativa coordena toda a cadeia. | A cooperativa procura coordenar todas as atividades desde a geração de tecnologias, fornecimento de insumos, produção e comercialização dos grãos, intermediando contratos e integrando agentes e ações. |
| 7. Os principais conflitos estão relacionados aos preços dos produtos e são negociados entre as partes (associado e cooperativa). | Os associados querem comprar os insumos a preços de mercado e vender os seus grãos a preço de mercado. Porém, esses conflitos são gerenciados e negociados por meio da conscientização dos seus associados, via esclarecimentos e informações junto aos Núcleos. |
| 8. A estratégia é definida pelas unidades e discutida (negociada) com a direção e os associados da cooperativa | A gerência de cada unidade trabalha com as previsões, faz uma análise do mercado e, juntamente com a sua área técnica, elabora o Plano Estratégico, o qual é discutido com a direção e os associados. |
| 9. Todas as ações são em torno de uma única grande marca, a da própria: COTRIJAL – “Todos juntos somos fortes” | A organização explora e procura tirar vantagens de sua marca, procurando agrupar todas as ações em torno de uma única grande marca, a da cooperativa. O associado se orgulha da marca COTRIJAL. |
| 10. Os lucros (excedentes) são distribuídos entre os associados | Com o consentimento do associado, parte dos lucros é distribuída aos associados e parte é investida na cooperativa. |

Ao confrontarem-se as características consideradas “ideais” com as encontradas no estudo de caso da Cotrijal, têm-se o quadro 10, a seguir:

Quadro 10. Comparação entre as Características da Coordenação da Cadeia de Suprimentos “Ideais” e da COTRIJAL

| CARACTERÍSTICAS “IDEAIS” | CARACTERÍSTICAS DA COTRIJAL |
|---|--|
| 1. Identificação dos agentes | Todos os agentes (associados ou não) são identificados e acompanhados |
| 2. Ações conjuntas ao longo da cadeia | A cooperativa mantém parcerias, tanto para trás como para frente, procurando oferecer novas e melhores alternativas aos seus associados. |
| 3. Contratos flexíveis | O principal instrumento que rege as transações é o contrato de filiação à cooperativa, os demais contratos são informais e flexíveis. |
| 4. Livre fluxo de informações | O fluxo de informações é livre |
| 5. Padronização das ações | As resoluções, os procedimentos e as ações são todos padronizados. |
| 6. A existência de um coordenador da cadeia | A cooperativa, como uma Grande Central de Gerenciamento de Contratos, coordena a cadeia. |
| 7. Os conflitos são negociados entre as partes | Os principais conflitos estão relacionados aos preços dos produtos e são negociados entre as partes (associado e cooperativa). |
| 8. A existência de uma estratégia única para a cadeia | A estratégia é definida pelas unidades e discutida (negociada) com a direção e os associados da cooperativa |
| 9. A existência de uma marca que identifique a cadeia | Todas as ações são em torno de uma única grande marca, a da própria: COTRIJAL – “Todos juntos somos fortes” |
| 10. Compartilhamento dos lucros | Os lucros são distribuídos entre os associados |

A partir da confrontação, percebe-se que a coordenação efetuada pela cooperativa, ao longo da cadeia produtiva dos diferentes grãos, aproxima-se, em muito, ao conceito teórico de coordenação da cadeia de suprimentos.

Observa-se que a cooperativa desenvolveu uma estrutura de coordenação que se situa entre o mercado e os produtores, agindo no sentido de otimizar as transações de modo sistêmico: é o todo estabelecido no sentido de proporcionar competitividade ao sistema, com a cooperativa, garantindo uma interação dinâmica com o ambiente institucional; o fluxo de informações nos dois sentidos da cadeia; o monitoramento de acordos vigentes, e a renovação e promoção de novos acordos.

Portanto, a cooperativa, com toda a sua estrutura de apoio ao associado, atua como coordenadora das transações e, conseqüentemente, da cadeia como um todo.

Com isso e de acordo com o gerente da unidade de grãos, os custos de transação são reduzidos, uma vez que, “os custos com contratos e monitoramentos dos mesmos são insignificantes tendo em vista que todos se conhecem e existe a cultura da cooperação entre os produtores”.

Quanto à origem da estruturação da cadeia de suprimentos da Cotrijal, ela se confunde com a própria origem da organização, a partir do momento em que os produtores resolvem cooperar, unir-se e constituir a cooperativa, motivados pelo interesse em conciliar o poder de ser grande com a agilidade de ser pequeno, principalmente no setor primário, onde se necessita de escala.

Embora procurem seguir os mesmos princípios cooperativos, diversas são as formas de as cooperativas se organizarem internamente. No caso da Cotrijal, merece destaque a divisão da cooperativa em três grandes Unidades de Negócios: uma de grãos, a de produção animal e a unidade de varejo e consumo, com todas as unidades sendo responsáveis por gerar resultados e prestar contas perante a diretoria, a qual exerce uma função político-estratégica dentro da organização.

A partir dessa forma de organização, a cooperativa coordena as ações de várias cadeias produtivas (trigo, milho, soja, suínos, aves, leite, etc.), atuando de forma sistêmica, empreendendo uma contínua busca do nível apropriado de uso dos recursos individuais, objetivando alcançar a eficiência coletiva. A cooperativa, com toda a sua estrutura e, principalmente, por meio de seu corpo técnico e administrativo, atua como intermediária entre o mercado e as empresas individuais, os produtores, otimizando as transações, retroalimentando o sistema e interagindo de forma dinâmica com o ambiente institucional, possibilitando, assim, competitividade aos seus associados.

Em suma, considera-se que, no setor primário, com poucas exceções - como nos casos de pequenos produtores que exploram *nichos* de mercado ou produtos específicos, produzindo e comercializando “produtos naturais” ou “verdes” -, três são as alternativas que se apresentam ao produtor rural: produzir em alta escala, integrar-se a uma grande empresa ou associar-se a uma cooperativa.

Existe, ainda, uma quarta opção que seria uma alternativa híbrida entre as anteriores, com o produtor atuando integrado a uma grande empresa em algumas atividades e de forma cooperativa em outras; ou de forma autônoma em uma determinada atividade e de forma integrada em outra; ou ainda, uma parte de sua produção atuando de forma autônoma e outra de forma cooperativa.

Portanto, no caso do setor primário, a competitividade passa, necessariamente, pela integração da cadeia, quer via integração vertical, por contrato, ou por meio de associações e cooperativas de produtores ou empresas, sendo o que aconteceu no caso ora detalhado.

6.4 Calçados BIBI Ltda.

Setor: Calçadista

Localidade: Parobé – RS

6.4.1 Informações Gerais

A Calçados Bibi Ltda é composta pela fábrica matriz, localizada em Parobé, uma filial, em Taquara, e por mais quatro microempresas terceirizadas que prestam serviços exclusivamente para a Bibi, três em Parobé e uma em Sapiranga. Mais recentemente, em 1997, foi instalada uma unidade na Bahia e, embora cada uma das fábricas tenha uma linha de produção própria, todo o lançamento dos produtos é feito pela matriz de Parobé.

A linha de produtos da Calçados Bibi é voltada para o mercado de calçados infantis e infanto-juvenis, e as suas vendas estão concentradas quase que totalmente no mercado nacional. A Bibi é pioneira na produção de calçados infantis no Brasil, desde 1949, sendo a primeira indústria calçadista latino-americana com certificado ISO 9001. Entre seus inúmeros prêmios, destaca-se o de ter sido a primeira indústria calçadista brasileira a receber o título de “Empresa Amiga da Criança”, da fundação Abrinq, em parceria com a UNICEF, no ano de 1996.

A produção de todas as fábricas que compõem a Calçados Bibi, no primeiro semestre de 2001, é de aproximadamente 18.000 pares/dia, estando a sua produção concentrada no Sul, onde a indústria iniciou e tem o maior número de unidades.

No caso das fábricas localizadas no Rio Grande do Sul, toda a parte de corte é centralizada na matriz. Anteriormente, a empresa mandava o couro para as terceirizadas que o cortavam; entretanto, a partir do ano de 2000, resolveu centralizar todo o corte junto à sua matriz de Parobé. Com essa medida, a empresa procurou agregar mais valor e aproveitar ao máximo os produtos, principalmente o couro, um dos componentes do calçado de maior valor de mercado.

Segundo o gerente de suprimentos da Bibi, tal centralização teve por objetivo um controle mais rígido e a redução nos custos. Sobre o processo e seu controle, destacou o seguinte:

As terceirizadas são responsáveis por tudo, recebem todo o material da Bibi, montam o sapato e o despacham com a marca Bibi. Nós temos controle sobre eles, nós temos o pessoal da qualidade que faz um *check-list*, diariamente, mas o que vale mesmo é o calçado, ou seja, vai valer a seqüência de trabalho deles, pelo que ocorrer nas vendas e pós-vendas.

Atuando como uma verdadeira montadora de calçados, a Bibi procurou formar a sua cadeia de suprimentos dentro dessa lógica, concentrando-se na montagem do calçado e, segundo palavras de seu representante,

A Bibi tem uma cadeia estruturada e pratica a parceria. Até por ser uma empresa certificada, a gente têm algum controle sobre os nossos principais fornecedores, os que influem na característica do produto final. Nós temos esse controle e todos estes fornecedores foram classificados e estão numa lista de fornecedores qualificados. Esta lista é composta por aproximadamente 50 fornecedores qualificados e nós monitoramos, mensalmente, os critérios de qualidade, entrega e aspectos comerciais. A gente procura concentrar para ter maior poder de barganha. No caso, nós procuramos ter dois, no máximo três fornecedores por tipo de produto para ter uma maior concentração e poder de barganha.

Todo esse processo de classificação e monitoramento dos fornecedores veio a partir do momento em que a empresa iniciou a implantação dos programas de qualidade e o seu processo de credenciamento, pois precisava co-responsabilizá-los no processo de fabricação de seus produtos, reduzindo, significativamente o seu número. Com isso, os fornecedores foram reduzidos a um terço, houve uma concentração por afinidade e a empresa conseguiu, também, uma considerável redução de problemas.

As suas palavras traduzem bem como ocorreu o processo.

O que nos levou a aplicar toda esta estrutura foi o fato de que a empresa passou por uma profunda reestruturação e como o fornecedor faz parte deste processo, desta corrente, tínhamos que buscar nele melhorias. Foram surgindo propostas novas, se buscou parcerias e se trabalhou junto com o fornecedor. Hoje, o fornecedor está ganhando, junto com a gente. Tudo o que se pode racionalizar para reduzir os custos e os problemas, procurou-se fazer. Correram-se alguns riscos, pois, em alguns casos, voltamos atrás, mas muita coisa se conseguiu melhorar e o pessoal colaborou, porque eles fazem parte do processo, da cadeia. Não adianta a gente propor uma coisa e eles não concordarem. Apresentamos a proposta de ser a empresa mais ágil e isto é óbvio que o fornecedor tem que estar *linkado*, do contrário, como é que você vai produzir rápido se o fornecedor não entrega a matéria-prima de forma rápida. Então, levamos esta idéia ao cliente, mas tivemos que ter o respaldo dos nossos fornecedores; do contrário, a idéia não poderia ir adiante.

A intenção de articular-se com seu fornecedor, fortemente destacada pelo seu representante, aparece, também, nas declarações do gerente da Artecola, um dos fornecedores entrevistados no caso, ao comentar a origem das transações entre a sua empresa e a Bibi.

A Bibi e a Artecola são empresas que têm a mesma filosofia, buscam inovação, buscam se diferenciar. A Artecola, por comungar com isso, em um determinado momento foi buscar este tipo de empresa e nós passamos a olhar para o setor interessados em ver as empresas que apresentavam algo diferenciado e que buscavam inovações. Na época, a Bibi foi uma delas, pois foi das primeiras indústrias calçadistas a se preocupar com os fornecedores. A gente passou a promover encontros nos mais diferentes níveis, tentando acertar algum negócio de longo prazo. Antes disso, se fornecia para a Bibi, mas a relação era um compra e venda, uma relação cliente-fornecedor, não tinha nada além disso aí. A partir disso, houve uma consolidação muito forte nos negócios com a Bibi, houve uma troca, uma reciprocidade no negócio, senão não é negócio e daí para frente só evoluiu em todos os níveis.

Ainda de acordo com o representante da Artecola, o processo evoluiu de tal maneira que hoje a administração dos estoques ocorre eletronicamente.

A partir daí, várias situações foram evoluindo a ponto de que com a Bibi, hoje, nós é que administramos o estoque. Existe uma negociação a longo prazo, uma definição de parâmetros e condições, se definiu um estoque mínimo e máximo e o controle dos estoques é feito eletronicamente. O nosso pessoal entra no sistema da Bibi e olha o estoque, com base nas definições de estoque mínimo e máximo, a Artecola dá o *start* para repor o estoque. O vendedor nosso que atende à Bibi vai lá, mas é para ir lá na produção tentar agregar algo, tentar melhorar algo que agregue alguma coisa ao produto Bibi.

Tomando por base as palavras, tanto do gerente de suprimentos da Bibi como da Artecola, percebe-se que as empresas apresentam interesses e filosofias semelhantes e procuram praticar parcerias em que os dois lados do negócio visualizam vantagens e atrativos para permanecer no negócio.

É importante destacar que essa filosofia de trabalho também aparece nos depoimentos de outro fornecedor ouvido no caso, o diretor do curtume Curtipelli, pois, segundo ele, “a relação entre a Bibi e o Curtume Curtipelli é uma verdadeira parceria. Nós não temos o que reclamar”.

Trabalhar em parceria parece ser a intenção da Bibi pois, de acordo com o seu gerente de suprimentos, existe o desejo expresso de que todos os parceiros consigam agregar algo nesse processo.

O conhecimento gerado, o que se aprendeu no processo, foi compartilhado. Isso é tão verdade que a gente procura trazer os fornecedores aqui para mostrar esta idéia. O que se quer com isso? Se quer que toda a cadeia ganhe. Independente de muita teoria, o que se quer é que todos ganhem com isso. Podemos dizer que aprendemos com o fornecedor e que eles aprenderam com a gente essa idéia de buscar melhorias. O que a gente tem de bom é que queremos que eles melhorem e procurem se adequar ao trabalho e que se pratique o ganha-ganha. Todos têm que sair ganhando no processo.

Dessa forma, o processo de definição e qualificação dos fornecedores, com conseqüente formação de uma estrutura definida para a cadeia de suprimentos da Bibi, gerou um ambiente competitivo e pró-inovação, com compartilhamento do *know-how* adquirido durante o processo, com melhora considerável na qualidade das transações entre a Bibi e seus fornecedores.

Para o gerente de suprimentos da Bibi “as relações tornaram-se mais próximas e, com isso, a negociação ficou facilitada, pois conseguiu-se uma seqüência de trabalho”. As principais conseqüências deste processo podem ser entendidas a partir de sua declaração, quando ele afirma que:

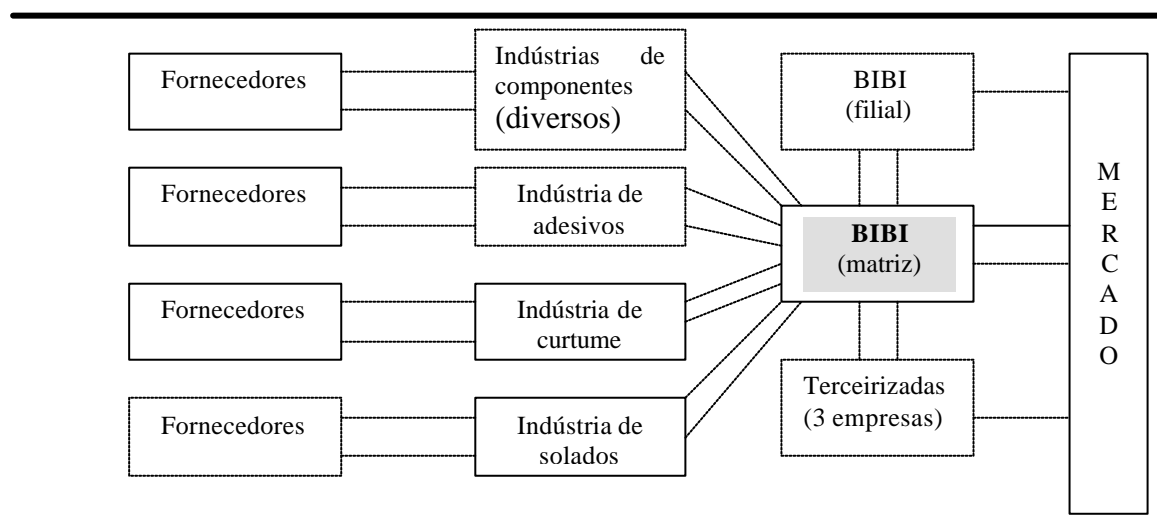
O processo melhorou, a própria negociação melhorou, tu tens um fornecedor sentindo que ele está trabalhando 100% ou 60% de sua linha, a responsabilidade aumenta. Nós tínhamos uma época em que era tradicional que as indústrias tinham que buscar a mercadoria. Hoje a gente inverteu esta situação: o pessoal nos dá a mercadoria posta na fábrica. O prazo era de 28 dias, hoje a gente espichou para 60, 90 dias.

Toda esta barganha, vem em função, também, dessa seqüência de trabalho que é o que se quer hoje.

Portanto, ao selecionar e qualificar seus fornecedores e operar de forma integrada, em alguns casos, com administração eletrônica dos estoques, a empresa concentrou-se nas atividades de desenvolvimento do produto, montagem final e comercialização, conseguindo criar uma marca reconhecida pelo mercado como uma empresa rápida e flexível na entrega de seus pedidos, justificando-se todos os esforços no sentido de estruturar a sua cadeia de suprimentos, apresentada a seguir.

6.4.2 Cadeia de Suprimentos

A partir desse processo que envolve uma série de parcerias com seus fornecedores, a Bibi foi moldando sua cadeia de suprimentos, atingindo, atualmente, a estrutura representada, de maneira simplificada, na figura 15:



Legenda: — Fluxo de produtos - - - Fluxo de informações

Figura 15. Cadeia de Suprimentos da Indústria de Calçados Bibi Ltda.

Da leitura da figura 15 percebe-se que a Bibi encontra-se posicionada num ponto tal onde todas as ações convergem ou passam pela mesma. Ela é o centro de todo o processo, quer seja pela montagem dos calçados produzidos na matriz, quer seja pelos sapatos montados nas empresas terceirizadas, uma vez que toda a movimentação de material passa por ela (fábrica matriz).

Em síntese, a cadeia funciona da seguinte maneira: com base nas informações de mercado, a Bibi planeja seus projetos; chama seus parceiros para co-participarem com ela no desenvolvimento dos produtos; após definida a produção, envia as ordens de compra para os fornecedores; posteriormente, envia as ordens de produção, bem como os materiais para as fábricas, para que entrem na linha de montagem, tanto no caso da sua fábrica matriz, como das empresas terceirizadas; por último, ela se encarrega da comercialização dos produtos acabados.

Concluída a descrição do caso e uma rápida análise acerca da origem da formação da cadeia de suprimentos da Indústria de Calçados Bibi, passar-se-á a apresentar os resultados obtidos no estudo de caso, analisando-se as características da estrutura e a dinâmica de funcionamento da mesma.

6.4.3 Características

Da mesma forma que nos casos anteriores, a seguir, apresenta-se o comportamento das características da coordenação da cadeia de suprimentos da Bibi.

6.4.3.1 Identificação dos Agentes

Com exceção das transações efetuadas pela primeira vez, todas as outras ocorrem com fornecedores identificados, monitorados e qualificados. A identificação dos fornecedores é uma das primeiras etapas do processo seguido pela empresa e ocorre no momento da auto-avaliação, continuando enquanto perdurar essa relação, por meio do procedimento de qualificação e de visitas técnicas.

As palavras do gerente de suprimentos da Bibi explicam bem como funciona o processo de qualificação dos fornecedores:

Nós monitoramos mensalmente os nossos fornecedores nos três aspectos básicos que é: entrega, qualidade e aspectos comerciais. Então, no nosso procedimento diz que, a cada seis meses, a gente faz uma visita mostrando a evolução e o desempenho dele neste período. A gente mostra para ele como foi o desempenho e a sua classificação. Os problemáticos a gente visita a cada três meses. A gente tem uma pontuação e, se estiver baixa, nós procuramos reduzir o tempo entre uma visita e outra. Quando tem problemas, a gente procura avaliar mais de perto.

Por outro lado, ao ser perguntado acerca da importância e da utilização de tal qualificação, afirmou o seguinte:

Esta avaliação foi criada em função de não deixar só na cabeça do comprador como é que está o seu desempenho. Hoje, a gente tem formalizado e documentado todo o desempenho dele ao longo do mês e isto é usado para mostrar a ele algumas coisas. Por exemplo, o próprio sistema alerta a ele que quando chega a uma certa pontuação, dispara um *start* que diz que ele tem que tomar algumas providências, do contrário ele poderá ser penalizado e ficar um período sem fornecer para a Bibi. Por outro lado, o fornecedor que está lá em cima, que tem uma pontuação muito boa, ele entra numa pontuação que se tu tens algumas especificações técnicas, algumas avaliações técnicas, você começa a intercalá-las porque ele vem funcionando bem. A própria relação com ele fica bem melhor, ele acaba adquirindo algumas regalias, ele passa a ter o seu acesso facilitado.

Outra importante característica das transações entre a Bibi e seus fornecedores é que boa parte deles já está operando no sistema *on-line*, acessando e controlando eletronicamente os estoques. Conforme depoimento de dois entrevistados, percebe-se que seus principais fornecedores já estão trabalhando neste sistema, administrando eles próprios todo o estoque relativo aos seus pedidos.

Esse processo de estreitamento das relações entre a Bibi e seus fornecedores traz benefícios para todos os envolvidos na relação, pois, segundo o gerente de suprimentos da Bibi, “visitando o fornecedor, nós e o pessoal de materiais, aprendemos muito com eles. Nada como nós conhecermos o processo deles e eles o nosso para nos ajudarmos”.

Em resumo, todos os fornecedores da Bibi são agentes identificados e expressam desejo em manter relações qualificadas e de longo prazo. No processo de formação e qualificação dos fornecedores, levado a cabo pela empresa, a identificação dos fornecedores é o ponto de partida e base da formação de sua cadeia de suprimentos.

6.4.3.2 Ações Conjuntas - Cooperação

Todos os três entrevistados, no caso, foram enfáticos em afirmar que as relações entre a Bibi e seus fornecedores são de parceria, havendo a valorização dos dois lados envolvidos nas transações.

Os dois lados ouvidos no estudo admitiram que suas empresas reconhecem e partem do princípio de que existe um certo grau de dependência, pois tanto a Bibi depende de seus fornecedores para se consolidar como uma empresa ágil, como eles dependem da empresa para realizar seus negócios.

Ao afirmar, “eu preciso da Bibi, o meu maior patrimônio hoje é o meu cliente”, o diretor do Curtume Curtipelli traduz bem o espírito vigente que norteia as suas transações com a Bibi. Existe o reconhecimento de que ela é o seu cliente e que essa relação deve ser qualificada e intensificada. Ao mesmo tempo, deixa claro que a Bibi procura valorizar as parcerias com seus fornecedores, fazendo delas a sua estratégia maior para diferenciar-se no mercado como uma empresa ágil.

Esta decisão torna-se clara nas palavras do gerente de suprimentos da Bibi ao destacar que, “sem dúvida, nós podemos dizer que praticamos a parceria com os nossos fornecedores”. Ainda de acordo com o gerente, para que o negócio possa nascer bem, a parceria deve iniciar-se na hora do projeto e a relação é mais forte em alguns casos: “nos casos problemáticos, a gente está no dia-a-dia acompanhando o processo e isto acaba fortalecendo a relação”.

Embora declare que a parceria é mais forte no momento de definição de um novo produto, o representante da Artecola também afirma tratar-se de uma parceria que, segundo ele,

[...] aparece mais na época do desenvolvimento de um novo produto. Claro, é neste momento em que se está olhando novidades, lá no início da concepção do calçado, se está projetando uma linha nova. Então, tanto nós como eles temos que estar mais atentos e presentes. Ali que está a grande força do trabalho, porque é dali que sai, para acontecer depois.

O representante da Artecola está valorizando muito mais a parceria tecnológica que ocorre, principalmente no desenvolvimento de novos projetos, enquanto o gerente de suprimentos da Bibi trata mais da parceria operacional, que ocorre no dia-a-dia da produção.

Dessa forma, percebe-se que, nas relações entre a Bibi e seus fornecedores, predominam parcerias operacionais e tecnológicas. Quanto às parcerias institucionais elas existem e se concentram em programas setoriais de incentivos, bem como em ações de

reivindicações para o benefício do setor (leis fiscais, financiamentos, incentivos às exportações, etc.).

6.4.3.3 Contratos

Ao tratar com um fornecedor pela primeira vez, a Bibi adota o seguinte procedimento: o fornecedor recebe um formulário de auto-avaliação, realiza a mesma e a envia junto com o produto. Essa auto-avaliação e o produto são analisados pela Bibi que, posteriormente, faz uma visita técnica para analisar as possibilidades do fornecedor. Havendo interesse das partes, inicia-se a transação, sendo acertada a parte comercial e técnica do produto e começam a ser feitas as entregas. Inicialmente, dependendo das características do produto, são feitos testes, ou seja, um acompanhamento bastante rigoroso e, até que a relação ganhe a confiança necessária, todos os lotes são avaliados. No momento em que a relação ganhar confiança, a Bibi começa a estender mais os períodos de avaliação, até atingir o padrão normal de relação “Bibi-fornecedores qualificados”.

Ao tratar com fornecedores já qualificados, as relações seguem outro padrão, pois eles já apresentam um histórico bem definido e existe interesse de ambas as partes em manter relações de longo prazo. Trata-se de uma relação de interesse bilateral, em que se sobrepõe um ambiente de confiança mútua, fundamentado nas necessidades recíprocas dos parceiros, com os contratos sendo muito informais.

Essa informalidade fica estampada no depoimento do diretor do Curtume Curtipelli: “hoje em dia não existe nada de contrato, aliás foi sempre verbal e sempre pensando em sustentar a palavra e continuar sendo fornecedor deles”.

Este mesmo ambiente de confiança aparece nas declarações do gerente da Artecola. Ao tratar da relação entre a sua empresa e a Bibi, ele afirma:

Não existem contratos, é tudo flexível. No caso da Bibi não existe um contrato. São coisas de boca. Quando se definiu estoque máximo e mínimo se fez uma reunião com as partes interessadas, onde se fez uma ata e basicamente é aquilo ali, é um contrato moral, só de boca, com interesse de ambas as partes e uma visão de longo prazo e está funcionando até hoje.

Avançando na questão, percebe-se que o depoimento do gerente de suprimentos da Bibi reforça, a existência deste clima de confiança que permeia as transações entre ela e seus fornecedores já qualificados.

Com os fornecedores já qualificados, a coisa já se estabeleceu, já se conhece bastante. Nós temos um relacionamento, pode se dizer bastante bom, de ambos se visitarem, ver as suas necessidades, os pontos fortes e fracos de cada um. Inclusive, nós estamos fazendo, às sextas feiras, reuniões-almoço com os principais fornecedores, para cada um falar especificamente do negócio Bibi-fornecedores. A gente mostra e expõe o que a gente quer, o que não está funcionando, focando exclusivamente no negócio.

Pelos depoimentos dos entrevistados conclui-se que entre a Bibi e seus fornecedores os contratos são informais, de longo prazo e fundamentados na confiança, construída ao longo das transações (histórico).

6.4.3.4 Fluxo de Informações

De acordo com o gerente de suprimentos da Bibi, um dos pontos fortes da empresa é a sua transparência, ou seja, “o jogo é o mais claro possível. Todos conhecem os nossos números, quanto vamos fazer, faturar, qual a nossa disponibilidade”.

A Bibi procura repassar todas as informações e especificações necessárias e importantes, para que seus fornecedores as utilizem, no sentido de otimizar os seus processos. Durante as visitas realizadas às empresas fornecedoras, a equipe técnica recomenda procedimentos que outras empresas estão adotando e que julga importantes para seus fornecedores adotarem. Existe um ambiente de aprendizagem, com todos se apropriando dos conhecimentos gerados.

Ao ser indagado acerca das ações desenvolvidas pela Bibi, no sentido de fomentar a troca de informações entre os agentes que compõem a sua cadeia de suprimentos, o gerente da Bibi declarou:

O que nós fazemos é incentivar para que os nossos fornecedores busquem alternativas. Nós procuramos repassar todas as informações e temos interesse de que a cadeia se organize e que todas as informações repassadas cheguem lá no início da cadeia.

Para o gerente da Artecola, “as informações relacionadas com o produto têm sempre livre fluxo, são duas mãos. É claro que existem atritos, pois isto é comum; é aí que entra a parceria, as reuniões, os encontros, pois servem para resolver tais atritos”.

Pela perspectiva do diretor do Curtume Curtipelli, o fluxo de informações ocorre da seguinte maneira:

Quando a Bibi lança um novo produto, ela já passa todas as informações para nós, ela não tem interesse em esconder nada. Como eu te disse, se tu vais para o exterior tu tens todo o interesse em repassar todas as informações para eles e eles também em repassar para nós. Tudo é muito claro ao longo das nossas transações.

De acordo com os entrevistados, o fluxo maior de informações está relacionado ao processo produtivo, quer seja no momento de desenvolvimento de novos produtos, quer seja na resolução dos problemas do dia-a-dia da produção, caracterizando, mais uma vez, os tipos de parcerias que existem entre eles, a saber, produtiva e tecnológica.

6.4.3.5 Padronização das Ações

Visando à obtenção do certificado ISO 9001, a Bibi desenvolveu, documentou e aplicou mais de 250 procedimentos de trabalho, processos de produção da fábrica, sendo cada um deles detalhado, ganhando, assim, caráter de norma de procedimento.

Referindo-se ao setor de suprimentos, a empresa precisou detalhar, documentar e monitorar todo o processo de compra. Após estabelecer e selecionar todos os seus fornecedores, desenvolveu um sistema de especificação do produto já para a ordem de compra. A partir daí, foi necessário desenvolver um registro de qualidade de cada fornecedor. A verificação da qualidade vai à minúcia de inspecionar cada produto comprado. Em alguns casos, como a compra do couro, por exemplo, isto significa inspecionar a matéria-prima, mesmo antes de sair do curtume.

Segundo o gerente de suprimentos da Bibi, “o que se quer é que a matéria-prima chegue aqui e entre no fluxo normal, seja sempre igual, dentro das especificações e que não venha a nos causar retrabalho, pois isto é prejuízo para todo mundo”.

Por isso, para evitar maiores problemas, segundo o gerente de suprimentos da Bibi,

O pessoal técnico está sempre em contato com os nossos fornecedores, primeiro para que os dois falem a mesma linguagem, exigindo deles laudos técnicos que acompanhem o lote. Então, isto evita o surgimento de problemas, mas quando eles acontecem a gente procura resolver. Para se ter uma idéia, quando for possível, a gente faz laudos e estes acompanham os lotes de produção.

Completando, o gerente de suprimentos salienta que é de interesse da empresa que os seus fornecedores se credenciem: “nós vendemos isto como forma de padronização e de controlar mais o processo”.

Ele fez questão de destacar que, embora o processo de credenciamento esteja evoluindo, a Bibi tem somente oito fornecedores certificados e este procedimento não é exigência para tornar-se fornecedor da Bibi, pois inviabilizaria a sua produção. Porém, na definição dos seus futuros fornecedores, o fato de possuir credenciamento é muito importante na decisão final, pois a empresa entende que, no futuro, quando isso for possível, ela pretende transacionar somente com fornecedores credenciados.

6.4.3.6 Coordenador da Cadeia

Todo o trabalho desenvolvido pela Bibi, no sentido de integrar a sua cadeia de suprimentos, pode ser entendido pelo depoimento de seu gerente de suprimentos ao relatar os esforços da empresa no sentido de conscientizar seus fornecedores.

Nós chegamos, numa época, a desenvolver um trabalho junto ao SEBRAE, justamente buscando este envolvimento, trabalhar dentro de uma cultura de participação e tudo mais. Isto foi no início dos anos 90, após os movimentos da qualidade. Então, a gente começou este trabalho de mostrar as necessidades, de eliminar o re-trabalho, de diminuir os custos com re-trabalhos e consertos. Nós já vínhamos fazendo isto junto aos fornecedores e mostrando, também, para que eles olhassem para dentro da suas empresas. Nós fazíamos todo o ano um grande encontro para mostrar as nossas metas aos nossos fornecedores. Este ano a gente resolveu fazer isto individualmente, justamente para focar mais. A gente mostra a nossa necessidade, o que está funcionando e o que não está. O fornecedor da mesma forma. O principal é a apresentação do produto e olhar as condições de fornecimento, seqüência de trabalho.

Percebe-se que as ações da empresa são muito mais no sentido de estruturar a sua cadeia de suprimentos, ou seja, se limitam ao âmbito dos seus fornecedores, o que fica claro a partir dos depoimentos do gerente da Artecola e do diretor do Curtume Curtipelli.

Segundo o gerente da Artecola, o trabalho desempenhado pela Bibi acabou modificando o mercado, dando-lhe uma nova forma, ou seja:

Foi uma relação muito mais planejada do que uma simples operação de mercado e se isto não tivesse sido feito, se estas ações coordenadas não tivessem sido feitas, o mercado não estaria do jeito que está. Essa relação, essa corrente seria muito mais fraca, estaria muito mais sujeita a ser quebrada e com isso acaba todo mundo ganhando.

O gerente da Artecola acaba reconhecendo que o que a Bibi fez pode ser entendido como uma coordenação, pois, ao tentar normalizar, qualificar e monitorar as transações, ela acabou coordenando as ações, principalmente no elo montadora-fornecedores de primeira linha.

Dessa maneira, o trabalho desenvolvido em conjunto entre a Bibi e seus fornecedores acabou conferindo novas feições ao setor. Porém, segundo os dois executivos entrevistados, enquanto que entre fornecedores de primeiro nível e a Bibi, as transações são organizadas e predomina um clima de parceria, mais a montante da cadeia a realidade é bem diferente: os agentes não estão articulados e o oportunismo é constante.

Os depoimentos dos entrevistados demonstram que, ao se propor a gerenciar a sua cadeia de suprimentos, a Bibi teve primeiro que organizar o setor, pelo menos junto a seus fornecedores de primeira linha, trazendo benefícios a todos, conferindo um novo padrão de relacionamento entre os agentes, com predomínio de relações de cooperação entre eles.

6.4.3.7 Conflitos

A Bibi se propõe a ser conhecida no mercado como uma empresa ágil e flexível e para tal necessita dispor da matéria-prima de forma rápida e com flexibilidade. Foi nesse sentido que procurou manter parcerias com seus fornecedores, do contrário não teria condições de atender ao que se propõe.

As palavras do gerente de suprimentos da Bibi expressam bem a estratégia da empresa: “Para nós o fornecedor ágil é o que mais fecha com a nossa realidade, é o que mais nós necessitamos”.

Entretanto, é justamente nessa questão que a Bibi enfrenta os maiores conflitos nas relações com seus fornecedores. Trata-se de uma quebra de paradigmas, já que no setor

coureiro-calçadista as empresas trabalham sob a cultura de altos estoques e despreocupadas com os prazos de entrega, atitudes que se confrontam com o que a Bibi se propõe a fazer, daí o choque de paradigmas.

Essas dificuldades podem ser vistas nas próprias palavras do gerente de suprimentos da Bibi, quando afirma que: “pelo sistema que a empresa trabalha, onde se exige um processo de fabricação ágil, nem sempre os fornecedores apresentam a agilidade necessária”.

Dentro dessa lógica, para a Bibi também não é interessante que o fornecedor entregue antes do prazo, pois, segundo o gerente de suprimentos, isto implica custos adicionais para a sua empresa, tais como: pagamentos antecipados e problemas com a estocagem dos produtos.

Ao ser perguntado acerca dos conflitos relacionados com a qualidade dos produtos, o gerente destacou que segue uma lógica do mercado. “Nós trabalhamos dentro de um padrão de mercado e isto faz parte da negociação; o que se quer hoje é seqüência de trabalho. Nós já tivemos alguns casos, com o fornecedor indenizando o calçado, por problemas causados pela matéria-prima”.

Segundo ele, os produtos são analisados nos laboratórios da empresa e, no caso de haver algo fora das especificações e de ser impossível, mesmo com retrabalho, utilizar estes materiais, eles são devolvidos para os fornecedores.

Conforme o mesmo gerente de suprimentos, tudo foi sempre resolvido entre as partes e o fornecedor continuou trabalhando para a Bibi, pois a empresa é vista pelo mercado como um bom cliente e, “quem já é fornecedor, quer permanecer e os que não o são desejam ser”.

Dessa maneira, uma vez que a Bibi se propõe a ser uma empresa ágil e possui uma carteira de pedidos bastante pequena, a entrega é um dos pontos fundamentais e mais críticos para a Bibi, concentrando-se, nesse ponto, seus principais conflitos.

6.4.3.8 Estratégia da Cadeia de Suprimentos

Ao configurar a sua cadeia de suprimentos aos moldes do que é hoje, a Bibi teve como estratégia co-responsabilizar seus fornecedores no processo de fabricação, concentrando-se na montagem final do sapato. A redução no número de fornecedores para cada um dos itens negociados proporcionou uma redução nos custos e nos problemas, permitindo-lhe um maior poder de barganha, pelo fato de concentrar mais os pedidos.

Segundo seu representante, por atuar como uma verdadeira montadora de calçados, concentra-se muito mais nas atividades de desenvolvimento do produto, qualificação de fornecedores, compra dos componentes e comercialização da produção: “a gente tem como política, como cultura, trabalhar bem no estilo de montadora. Pegar o produto o mais pronto possível para montar o sapato. Focar no produto final, é isso que nos interessa”.

Ao tratar a respeito do planejamento das ações da Bibi com seus parceiros e como ocorre a definição dos mesmos, destacou o seguinte:

A definição é nossa, na própria parte do projeto a gente já vai direcionando. Quando começamos a trabalhar coisas novas, no caso, no projeto, a gente olha e pergunta: que tipo de material é este e o que necessita para se produzir isto? Depois, pensamos logo em quem trabalha com ele e direcionamos para este fornecedor, procurando dar preferência aos nossos fornecedores qualificados.

Constata-se que a Bibi procura consultar seus parceiros a partir da definição de novos produtos e, nesse sentido, procura valorizar os atuais, negociando com eles, nunca procurando medir forças. Isso pode ser visto nas palavras do diretor do Curtume Curtipelli ao declarar, “quando a gente é parceiro um do outro, a gente não pode medir força, a gente tem que unir as forças para conseguir chegar a um denominador comum”.

Tal constatação é reforçada pelo depoimento do gerente da Arteccla, pois também deixa claro que “tudo é negociado, nada é imposto”. Portanto, mesmo sendo a Bibi a grande definidora da estratégia, percebe-se que procura negociar suas ações com os parceiros.

Por outro lado, a estratégia da Bibi em reduzir o número de seus fornecedores fez com que adquirisse maior força no momento das negociações, deslocando o eixo de poder de decisão, ainda mais a seu favor. Em um primeiro momento, este movimento no sentido

de reduzir o número de fornecedores e, com isso, adquirir maior poder de barganha, parece tratar-se de um paradoxo, uma vez que tornaram a Bibi mais forte no momento das negociações com seus parceiros. Entretanto, é de interesse da Bibi que sejam valorizadas e mantidas estas relações, pois existe o outro lado da questão, já que, por ter reduzido o seu número de fornecedores, a empresa pode ficar refém dos mesmos.

Se em um primeiro momento surge somente a empresa montadora como fortalecida na relação, após uma análise mais cuidadosa percebe-se que os dois lados saem fortalecidos. Sendo assim, trata-se de uma relação bilateral, em que a negociação necessita valorizar os dois agentes envolvidos nas transações e, segundo os entrevistados, é dessa maneira que está sendo tratada a questão.

Porém, mesmo que na relação com seus parceiros/fornecedores exista a negociação, sobressai a estratégia da Bibi. Quando muito, existe um objetivo comum entre as diferentes empresas, já que todas elas possuem suas estratégias próprias. O que predomina são parcerias operacionais e tecnológicas no sentido de alavancar condições para as empresas competirem, pois, à medida que a Bibi torna-se mais competitiva, seus fornecedores acabam sendo beneficiados.

6.4.3.9 Construção de uma Marca

A marca Bibi é só explorada pela gente. Nós temos alguns fornecedores que fornecem alguns produtos somente para nós, mas a maioria fornece, também, para outras fábricas. Ninguém trabalha com a marca Bibi, somente nós. O que acontece é que eles têm interesse em trabalhar com a nossa marca, pois é um ponto de referência positivo. Ter a Bibi como cliente é importante para eles.

As palavras do representante da Bibi, acima destacadas, demonstram que a única marca explorada é a marca da montadora – Bibi. Existem, porém, algumas exceções e uma delas é a que o gerente da Artecota relata:

Nós tivemos um caso que explorava a questão ecológica, no qual a marca da Artecota foi divulgada, mas, em geral, isso não ocorre. O que se faz é o seguinte, você tem o livre uso do *case* Bibi e pode divulgar por aí. Então, nós usamos a *case* Bibi para mostrar a outros clientes. Na verdade, nós trabalhamos com a marca Artecota. O nome Bibi é muito mais um formador de opinião, é um cartão de visita que nós utilizamos para divulgar a nossa marca e ter acesso a alguns clientes.

Já no caso do Curtume Curtipelli, existe todo o interesse em incorporar a marca do Curtume aos artigos da Bibi. Segundo o seu diretor, isso já vem acontecendo em alguns artigos, “a gente não tenta mais vender a marca para o calçadista fabricante, mas sim incluir a nossa marca no produto dele, para que chegue ao consumidor final. A idéia é passar a incorporar a nossa marca, associada com a da Bibi”.

Embora exista praticamente uma única marca sendo vinculada, de forma direta ou indireta, todos os fornecedores acabam sendo beneficiados com o fortalecimento da marca Bibi. É com esse intuito que todos procuram agir, pois o sucesso da empresa assegura mercado e benefícios aos seus fornecedores. Portanto, muito mais que uma marca única, existe sim, um objetivo único.

6.4.3.10 Compartilhamento dos Lucros

Segundo o representante da Bibi, não existe repasse dos lucros para os seus fornecedores, porque as suas vendas não são focadas nos preços, mas sim nos produtos agregados. Para ele, “se busca a melhor condição possível e com a idéia de que todo mundo tem que ganhar um pouco. Nós também temos interesse que o fornecedor continue ganhando, porque nós queremos seqüência de trabalho”.

A Bibi procura, dentro do possível, permitir que os seus fornecedores tenham lucros nas transações com ela;³⁹ do contrário, ela não terá a seqüência de trabalho que seu gerente de suprimentos fez questão de destacar.

Terminada a apresentação das características, a próxima subseção apresenta uma síntese das mesmas e analisa a forma de coordenação da Bibi.

6.4.4 Síntese das Características da Cadeia e Análise da sua Coordenação

O quadro, a seguir, apresenta a síntese das características encontradas na cadeia de suprimentos da Bibi.

³⁹ Entretanto, segundo o representante da Bibi, isso está se tornando cada vez mais difícil de se conseguir, uma vez que a Bibi trabalha quase que exclusivamente com o mercado interno, onde não está havendo aumento dos preços dos produtos acabados. Em contrapartida, muitas de suas matérias-primas estão com seus preços atrelados ao dólar e encontram-se em contínua ascensão, dificultando a transação.

Quadro 11. Características da Estrutura de Coordenação da Cadeia de Suprimentos da Bibi

| CARACTERÍSTICAS | ESPECIFICIDADES |
|---|--|
| 1. Todos os agentes são identificados, qualificados, monitorados e avaliados | Por meio de uma série de procedimentos previamente definidos, a empresa avalia mensalmente todos os seus fornecedores. |
| 2. A empresa considera os fornecedores seus parceiros e procura agir dentro desta lógica | Uma vez que a empresa se diferencia no mercado como uma empresa ágil, um dos seus pontos fortes é a parceria com os seus fornecedores, destacando-se as parcerias operacionais e tecnológicas entre eles. |
| 3. Os contratos entre a empresa e seus fornecedores são informais, de longo prazo e flexíveis | Predominam contratos informais nos quais mais vale a seqüência das relações. O histórico das relações é fundamental nas transações. |
| 4. O fluxo de informações entre a empresa e seus fornecedores é livre nos dois sentidos da cadeia | A empresa demonstra total interesse que as informações relativas ao processo produtivo tenham fluxo livre entre ela e seus fornecedores e, para tal, promove reuniões com eles. |
| 5. As ações são padronizadas. | Em virtude do próprio processo de credenciamento por que a empresa passou, todos os procedimentos são documentados e normalizados. |
| 6. O gerenciamento da cadeia é efetuado pela empresa calçadista. | No elo dos fornecedores de primeira linha, a Bibi é quem gerencia a cadeia. Nos outros elos, ela procura repassar informações e estimular seus parceiros a participarem do processo de integração da cadeia. |
| 7. Os conflitos são negociados de forma transparente, sem a necessidade de intermediação | Os principais conflitos existentes nas transações dizem respeito aos prazos de entrega dos produtos e a empresa os trata, caso a caso, de forma transparente. |
| 8. A estratégia é definida pela empresa e negociada com os parceiros | A definição da estratégia maior é de exclusividade da empresa, porém, os seus parceiros são chamados a participar do desenvolvimento de novos produtos. |
| 9. A marca explorada é a marca da empresa calçadista - Bibi | O carro-chefe deste processo é a marca Bibi, entretanto, em certos casos, a empresa divulga, também, o nome de alguns de seus principais fornecedores e parceiros. |
| 10. Não existem acordos para repasse dos lucros | O que ocorre é o repasse dos lucros de forma indireta. O sucesso da Bibi assegura mercado e benefícios aos seus fornecedores. |

A partir dessa síntese, é possível efetuar-se a confrontação entre as características consideradas ideais e elaboradas ao longo deste estudo com as características encontradas no estudo de caso da cadeia de suprimentos da Bibi.

Quadro 12. Comparação entre as Características da Coordenação da Cadeia de Suprimentos “Ideais” e da Calçados Bibi Ltda.

| CARACTERÍSTICAS “IDEAIS” | CARACTERÍSTICAS DA BIBI |
|--|---|
| 1. Identificação dos agentes | Todos os agentes são identificados, qualificados, monitorados e avaliados. |
| 2. Ações conjuntas ao longo da cadeia | Existem ações de parceria ao longo da cadeia, com predomínio de parcerias operacionais e tecnológicas. |
| 3. Contratos flexíveis | Os contratos entre a empresa e seus fornecedores são informais, de longo prazo e flexíveis. |
| 4. Livre fluxo de informações | O fluxo de informações relativas ao processo produtivo é livre e ocorre nos dois sentidos da cadeia. |
| 5. Padronização das ações | As ações são padronizadas. |
| 6. A existência de um coordenador da cadeia | A Bibi procura gerenciar a cadeia, entretanto, suas ações se limitam aos fornecedores de primeiro nível. |
| 7. Os conflitos são negociados entre as partes. | Os conflitos são negociados de forma transparente, sem a necessidade de intermediação. |
| 8. A existência de uma estratégia única para a cadeia | Embora exista uma negociação entre os parceiros, a estratégia que predomina é a da Bibi e cada fornecedor tem a sua estratégia. O que existe é um objetivo comum. |
| 9. A existência de uma marca que identifique a cadeia. | A marca explorada é a marca da empresa calçadista - Bibi. |
| 10. Compartilhamento dos lucros | Não existe repasse dos lucros. |

Ao confrontarem-se as características teóricas da coordenação da cadeia de suprimentos com as da Bibi, conclui-se que as relações entre os diferentes agentes que compõem a cadeia de suprimentos dessa empresa apresentam um padrão de comportamento semelhante ao definido como sendo o “ideal” para a coordenação da cadeia de suprimentos, principalmente no tocante às seis primeiras características.

Entretanto, ao confrontá-las em detalhe, algumas diferenças podem ser percebidas, merecendo destaque as seguintes:

- 1^a. A estratégia principal é definida pela indústria calçadista, sem a participação dos seus fornecedores-parceiros. Os fornecedores são chamados a participar do processo somente a partir do desenvolvimento de novos produtos, isto é, cada fornecedor tem a sua estratégia própria;

- 2^a. Não existe repasse de lucros. Existe somente o repasse dos benefícios indiretos, ou seja, o sucesso da Bibi acaba revertendo em vantagens aos seus parceiros, uma vez que, com isso, eles asseguram mercados para os seus produtos. Portanto, os fornecedores-parceiros somente são beneficiados, de forma indireta, dos lucros da Bibi;
- 3^a. A principal marca existente é a marca da empresa calçadista – Bibi. Em alguns casos, os fornecedores associam suas marcas à da Bibi, porém, o que mais existe é a exploração do *case* Bibi por alguns fornecedores, como importante elemento formador de opinião, visto que a Bibi é considerada uma empresa de sucesso pelo mercado.

Dessa maneira, a estrutura apresentada pela cadeia de suprimentos da Bibi pode ser enquadrada como uma estrutura de coordenação, visto que, boa parte das características nela encontradas se assemelham com as definidas como “ideais” para este tipo de coordenação.

A forma de coordenação desenvolvida pela Calçados Bibi inclina-se muito mais a uma “Central de Gerenciamento de Contratos”, com a empresa atuando como uma verdadeira montadora de calçados, centralizando as ações, informando e qualificando os diferentes agentes a jusante e a montante da cadeia e, com isso, integrando-a.

Do processo, pode-se concluir que, passado um primeiro momento, no qual os custos burocráticos e técnicos de todo o processo de identificação e qualificação dos fornecedores pode ser elevado, a partir da definição do fornecedor, estes foram reduzidos consideravelmente e diluídos ao longo das transações.

Segundo o representante da empresa, esses custos, comparados aos de uma simples transação de mercado podem parecer maiores. Porém, com o passar do tempo e em decorrência da confiança gerada no processo, os custos finais acabam sendo reduzidos consideravelmente, com o agravante que, nas simples transações de mercado, a empresa não encontraria os produtos nas condições ideais, tanto em relação ao tamanho dos pedidos como na celeridade da entrega dos mesmos.

Com base nas informações dos entrevistados, conclui-se que a estrutura construída para gerenciar toda a cadeia de suprimentos faz com que os custos de transação sejam

reduzidos, uma vez que ela passa a admitir, desde o princípio, que seus fornecedores são seus parceiros e com eles procura negociar, evitando, assim, “parte” de sua ida ao mercado para adquirir os recursos de que necessita.

6.5 General Motors do Brasil – Complexo de Gravataí

Setor: Automobilístico

Localidade: Gravataí – RS

6.5.1 Informações Gerais

O complexo da montadora GM, localizado em Gravataí, no Rio Grande do Sul, produz 8.000 carros/mês (março/2001), funciona em dois turnos e emprega aproximadamente 2.700 pessoas, 1.400 somente na GM. O complexo é formado pela GM, seus sistemistas, 16 dentro do condomínio e um localizado fora deste, e por uma série de serviços de apoio (banco, posto médico, drogaria, etc.), todos pertencentes ao condomínio. Outra característica importante do projeto é o apoio recebido do parceiro institucional – o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, tanto no tocante ao incentivo fiscal como na realização de algumas obras ligadas à infra-estrutura do complexo, tais como a estação de tratamento e o acesso ao complexo, apoio importante para a viabilização e implantação do projeto.

O projeto *Blue Macaw* (arara azul), designação dada ao projeto da GM em Gravataí, caracteriza-se por ser um projeto inovador e que tem atraído a atenção de pessoas do mundo todo, principalmente ligadas ao setor automobilístico. Dentro da GM mundial, o projeto é visto como um laboratório, estando a idéia sendo utilizada em mais dois outros projetos da GM, ambos em processo de instalação nos Estados Unidos.

Ao ser questionado acerca da origem do processo, o representante da GM, entrevistado, destacou o seguinte:

As idéias inovadoras aqui postas em prática surgiram da discussão de um grupo de pessoas – executivos da GM – que atuam no Brasil, e outros, em nível mundial, os quais resolveram quebrar uma série de paradigmas e tiveram a coragem de pôr em prática uma série de conhecimentos que, na verdade, já existiam, na teoria, faltava colocá-los em prática. Este era o desafio que os executivos da GM resolveram enfrentar.

Ainda de acordo com o representante da GM, o projeto está sustentado em três pilares: os sistemistas (fornecedores da GM), o Governo (do Estado e do Município) e a GM.

Os sistemistas - 17 fornecedores que fazem parte, junto com a GM, do complexo de Gravataí - são tradicionais fornecedores mundiais da indústria automobilística, quase todos multinacionais que já forneciam para outras fábricas da GM. Para fazerem parte do condomínio, todos participaram de uma concorrência definida e promovida pela montadora. O que a empresa fez foi “explodir” o carro em diferentes blocos (conjunto de peças - sistemas), sendo que cada um destes blocos seria de responsabilidade de um sistemista. No total, foram definidos 17 sistemistas, 16 deles dentro do condomínio, ficando somente o fornecedor de aço localizado fora do espaço físico do condomínio.

Quando da concorrência, já estava definido, por parte da montadora, que o sistema seria um condomínio, que o governo seria um dos parceiros e que todos os futuros sistemistas teriam que ter exclusividade de fornecimento, uma vez que passariam a ter subsídios do outro parceiro no negócio – o governo. Com base nessa concorrência, a GM definiu os seus sistemistas e passou a trabalhar com eles.

A partir do momento em que foram escolhidos, passaram a atuar, conjuntamente com a GM, na execução do projeto e, o mais importante, a participar da criação do veículo que seria produzido no complexo. O processo caracteriza-se por apresentar um *co-design* e um co-desenvolvimento desde o projeto (concepção) até a produção do veículo. Cada um dos sistemistas recebeu todas as informações acerca do bloco (sistema) do qual ele seria fornecedor, participando do projeto, desenvolvimento e execução do mesmo. Somente a GM conhecia o projeto do carro em seus mínimos detalhes.

No que diz respeito à sua dinâmica, o complexo funciona como um condomínio residencial, ocorrendo a divisão dos custos e o aproveitamento dos bens coletivos por parte de todos os condôminos. Os únicos custos que não são divididos são os de transporte, os quais são de responsabilidade da GM. Existe uma empresa que funciona em regime de comodato e que é a responsável pelo transporte de todo o material dentro do condomínio. Esta empresa é, também, a encarregada pelo transporte do motor e a suspensão de São Paulo para Gravataí, bem como das chapas metálicas.

Toda a movimentação do material dentro do condomínio ocorre pelo sistema *just-in-time* chegando, em alguns casos, a ocorrer em intervalos de 20 minutos. Quando da movimentação dos materiais pela empresa encarregada da logística, cada movimentação é acompanhada de guias de movimentação, sendo tirada somente uma única nota fiscal para cada sistemista, ao final do dia. Este foi um acordo feito junto com o parceiro governo e que viabilizou uma movimentação sem grandes custos, tendo em vista que, em essência, embora participantes de um condomínio, são empresas diferentes que estão despachando mercadorias entre si, caracterizando uma transação como outra qualquer e passível de todos os tributos que a lei determina.

Com relação à administração, existe uma comissão encarregada de gerenciar o condomínio, constituída por representantes dos sistemistas e da montadora, e responsável pelo encaminhamento e decisão de todas as questões que dizem respeito ao condomínio, reunindo-se constantemente, sendo muitas de suas decisões definidas em votação. Nos casos mais gerais e relacionados com o condomínio, os votos são paritários, porém, nos casos que envolvem certos riscos à GM, a votação é feita de acordo com as cotas. Tendo em vista que a GM tem 60% das cotas, é ela quem, de certa forma, pode decidir a votação. Entretanto, conforme os entrevistados, as decisões são sempre negociadas com os parceiros, não existindo interesse por parte da montadora em impor qualquer decisão, ou seja, a GM procura negociar as decisões.

Ao comparar-se o sistema implantado no complexo de Gravataí com o tradicional da indústria automobilística, algumas vantagens são facilmente percebíveis e, de acordo com o representante da montadora, destacam-se as seguintes:

Enquanto no sistema tradicional a montadora procura agir nos *tiers* 1⁴⁰, neste sistema inovador ela age, também, nos *tiers* 2; diferentemente do caso tradicional onde se avaliava muito mais a capacidade do fornecedor em fornecer um produto dentro das especificações, neste novo sistema avalia-se a capacidade logística do fornecedor, no volume e na frequência desejada, bem como a qualidade do produto; outro avanço importante é o que ocorre a partir do co-design do produto, com a engenharia da GM participando, conjuntamente com a engenharia do seu fornecedor, na concepção do projeto e no desenvolvimento dos produtos.

⁴⁰ Níveis ou elos de uma cadeia de suprimento. O *tier* 1 é o sistemista, já o *tier* 2 trata-se do fornecedor do sistemista e, assim, sucessivamente.

A partir das declarações do representante, conclui-se que as grandes vantagens advindas da nova forma de organização implantada no complexo da GM decorrem do estreitamento das relações entre a montadora e os seus fornecedores.

Em um primeiro momento, essas “relações qualificadas” entre a GM e seus sistemistas foram importantes durante o processo de *co-design* do projeto e do produto. Posteriormente, tornaram-se ainda mais importantes nas etapas de co-validação dos processos e na redução do número de defeitos e, principalmente, na divisão dos custos entre todos os condôminos. Como conseqüência, pode-se afirmar que essa inovação organizacional, ou esse novo “arranjo espacial” das empresas, uma vez que esta é a grande inovação do projeto, está proporcionando uma redução dos custos totais de fabricação.

Ao estruturar a sua unidade produtiva de Gravataí aos moldes de hoje, a empresa procurou pôr em prática uma série de conhecimentos já existentes na teoria, e que faltavam ser melhor testados. Ou seja, os técnicos da GM foram motivados pelos pressupostos de que, ao se promoverem arranjos consorciados, onde há o compartilhamento de parte da estrutura física (água, luz, transporte, bancos, etc), possibilita-se a redução dos custos e, muito mais, devido à proximidade dos agentes, uma maior interação entre a montadora e seus fornecedores (usuário-produtor), reduzindo-se os defeitos e criando condições próprias à inovação.

Entretanto, é importante observar que a indústria automotiva já opera com suas cadeias integradas, sendo todos os fornecedores co-responsabilizados no processo de produção dos carros, ou seja, se decidisse operar da forma tradicional, sem formar um condomínio com seus sistemistas e, portanto, distante fisicamente dos fornecedores, mesmo assim eles estariam fortemente integrados à montadora, pois esta é a lógica com que o setor opera. O que ocorreu, no caso da GM de Gravataí, é que, além de integrados, a montadora e seus sistemistas estão próximos fisicamente, usufruindo uma infra-estrutura comum, na qual são compartilhados tanto os benefícios como os custos resultantes da mesma.

Outra importante razão para estruturar sua cadeia dessa forma é o fato de tal arranjo ter possibilitado uma melhor negociação com as instituições. Ao integrar sua cadeia de suprimentos e constituir um condomínio empresarial, a GM passou a ter maior poder de negociação perante os governos e, possivelmente, tenha conseguido incentivos (infra-estrutura física, incentivos fiscais, investimentos) bem maiores do que se estivesse interessada em montar sua fábrica aos moldes tradicionais ou de forma isolada.

No caso da GM, uma das principais razões para a estruturação de sua atual forma de organização, na qual a montadora associa-se aos seus sistemistas, está na necessidade de redução dos custos de produção do veículo para poder alcançar competitividade.

6.5.2 Cadeia de Suprimentos

Portanto e de forma simplificada, a cadeia de suprimentos da GM de Gravataí pode ser representada conforme a figura a seguir:

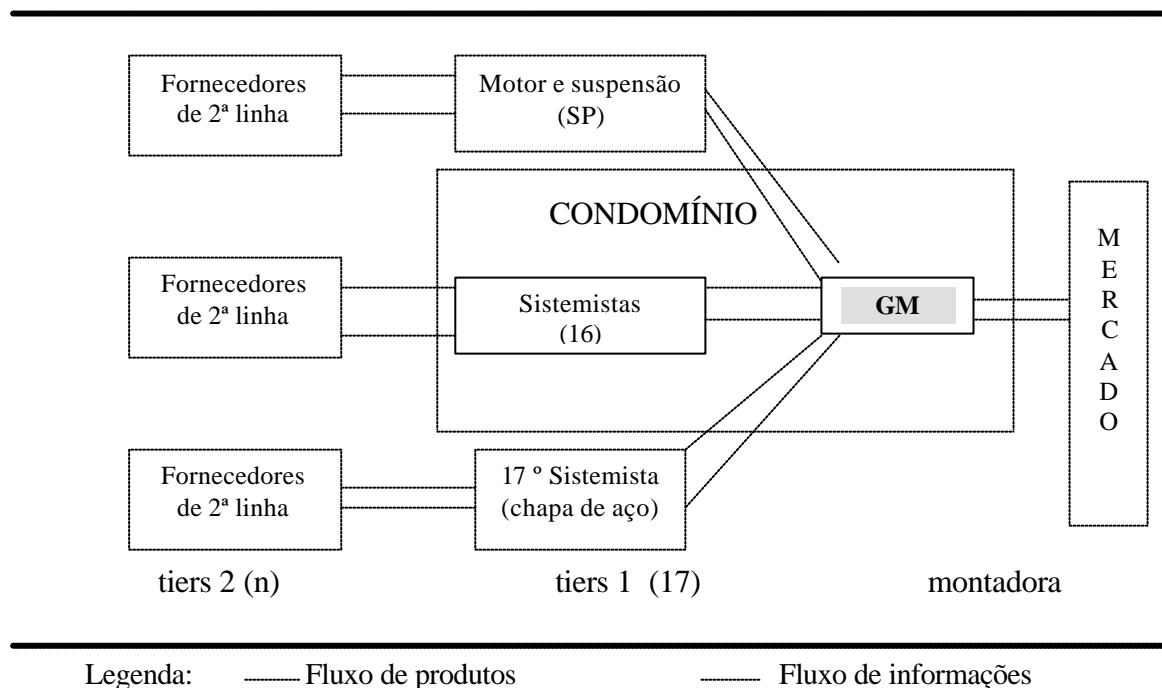


Figura 16. Cadeia de Suprimentos da General Motors do Brasil - Gravataí

De forma resumida e conforme está representado na figura 16, o funcionamento da cadeia de suprimentos ocorre da seguinte maneira: toda a programação da produção é disparada eletronicamente pela GM, já que os sistemistas estão interligados a ela; à medida que os carros passam a ser montados, os componentes são despachados pelos sistemistas (fornecedores) e transportados por veículos, de uma terceira empresa, sob a supervisão da montadora; por sua vez, os sistemistas presentes no condomínio são abastecidos de fora do condomínio, pelos fornecedores de segundo nível (*tier 2*); as únicas partes do carro que a montadora recebe diretamente de fora do condomínio, sem passar pelos sistemistas, é o motor que traz de sua unidade de São Paulo, e a chapa de aço, que vem diretamente da siderúrgica, localizada na Grande Porto Alegre.

A partir desse breve histórico da empresa, passar-se-á a apresentar os resultados obtidos no estudo de caso, analisando as dez características pesquisadas.

6.5.3 Características

Sob a perspectiva deste estudo, as principais características da cadeia de suprimentos da GM se apresentam conforme explanado a seguir.

6.5.3.1 Identificação dos Agentes

Em projetos com estas características, todos os agentes são identificados, uma vez que o próprio início destes projetos ocorre a partir de concorrência.

Portanto, no complexo de Gravataí, todos os fornecedores de primeira linha, os sistemistas – os *tiers 1* – são identificados e, desde a concepção do projeto, participaram ativamente do desenvolvimento, tanto do projeto como do produto. Existe, ainda, o interesse da montadora em identificar e qualificar os fornecedores de segunda linha, os *tiers 2*. Para tal, ela vem realizando esforços, conjuntamente com outros parceiros, para qualificar os fornecedores dos seus sistemistas.

6.5.3.2 Ações conjuntas - Cooperação

Entre a GM e seus sistemistas predominam as ações de parceria que vêm ocorrendo desde o início do projeto. Entretanto, entre os diferentes sistemistas, as parcerias praticamente não existem e se limitam ao compartilhamento dos benefícios do condomínio.

De acordo com os seus representantes, os sistemistas se consideram parceiros da GM e suas relações tiveram início no momento em que a montadora os definiu, intensificaram-se com o *co-design* do carro e cada vez mais se consolidam nas constantes relações.

Para eles, durante todo o projeto, as relações sempre foram de parceria, com a divisão dos custos – os investimentos específicos –, mas também com distribuição dos ganhos. Todos os envolvidos, sistemistas e montadora, procuraram trabalhar em conjunto e unir suas forças, uma vez que, aproximadamente 80% do valor do carro é incorporado pelo grupo de sistemistas que participa do condomínio de Gravataí.

Dentro do condomínio, o que ocorre é a soma de esforços no sentido de tornar o carro mais competitivo. Pelo envolvimento na elaboração de um mesmo projeto, todos estão interligados em maior ou menor intensidade, fato reconhecido pelos entrevistados. O sucesso do projeto passa pelo sucesso individual dos sistemistas e é por essa razão que a GM efetua o *follow-up* de todo o processo dentro do condomínio.

Portanto, no caso do condomínio da GM, ao analisarem-se as relações individuais entre a montadora e seus sistemistas ocorrem tanto parcerias operacionais como tecnológicas. Já no caso do condomínio como um todo, existem, ainda, as parcerias institucionais, uma vez que os sistemistas e a montadora procuram estabelecer parcerias com diversos organismos e instituições. Basta mencionar que, na própria origem do projeto, existe um parceiro institucional: o Estado do Rio Grande do Sul.

6.5.3.3 Contratos

Os contratos entre a montadora e seus sistemistas apresentam pouca flexibilidade, são mais rígidos, pois como a produção vem ocorrendo quase que exclusivamente em um único modelo, ele não pode ser mudado a qualquer momento. Pelas circunstâncias do projeto, tais como o apoio dado pelo parceiro institucional na forma de incentivos e o modelo de condomínio, ficam inviabilizadas transações entre os sistemistas que fazem parte do complexo de Gravataí com montadoras concorrentes.

Os contratos foram assinados por um período de cinco anos e, entre outras coisas, estabeleciam que, após um ano do funcionamento do projeto, todos os sistemistas deveriam estar enquadrados na QS 9000, fato este que já está acontecendo com quase todos eles. Questões ligadas ao meio ambiente também foram definidas, sendo que o condomínio já foi avaliado e recebeu a indicação para o credenciamento junto a um organismo internacional no tocante à ISO 14000.

Como o contrato foi por cinco anos, ao final deste período deverá haver uma negociação e, de acordo com a realidade da empresa e com a boa aceitação do automóvel, os entrevistados entendem que o projeto terá andamento, sendo do interesse de todos permanecer no negócio.

Existe uma visão de longo prazo, pois todos os parceiros fizeram investimentos e pretendem continuar sendo fornecedores da GM, até por que já o são em outros locais e em outras fábricas da própria empresa.

Para os sistemistas, é importante o sucesso do projeto e esta constatação se deu a partir de contato pessoal com o próprio executivo chefe, o CEO da montadora, em recente visita ao complexo de Gravataí (abril/2001). Segundo os representantes dos sistemistas, por ter reduzido o número dos defeitos e os custos de fabricação, o projeto está agradando à montadora e sendo aproveitado em outros dois projetos em andamento nos Estados Unidos.

6.5.3.4 Fluxo de Informações

O fluxo de informações ocorre muito mais no sentido vertical, com as informações tendo livre trânsito entre a GM e seus sistemistas, conforme declarações dos representantes das empresas. O fato alegado por eles é que boa parte dos sistemistas que participam do condomínio são concorrentes em outros projetos e em outros locais, inviabilizando-se, assim, uma maior troca de informações entre eles. Segundo eles, o cruzamento de informações entre os diferentes sistemistas não é comum, existindo apenas a troca de idéias com a GM e o aproveitamento, muitas vezes, de algumas idéias dos sistemistas para melhorar o funcionamento do condomínio.

A explicação para este tipo de procedimento deve-se ao fato de que, embora no condomínio os sistemistas estejam trabalhando em produtos – sistemas diferentes, existe a possibilidade de, fora dali, eles serem concorrentes.

A montadora apresenta uma visão diferenciada da questão que pode ser entendida pelas palavras do seu representante, ao ser questionado a respeito da apropriação do conhecimento gerado no processo de parceria com seus sistemistas:

Todo o conhecimento gerado é constantemente dividido com todos os parceiros, todos acabam ganhando, pois todos participam do investimento. Inclusive empresas que estão fora do condomínio uma vez que a GM está participando de um programa que existe no Rio Grande do Sul para o desenvolvimento de fornecedores da cadeia automotiva. Na verdade, a GM está fazendo este trabalho para os seus sistemistas. A GM procura estimular as relações cruzadas entre os diferentes fornecedores e entre os fornecedores de seus sistemistas, os chamados *tiers 2*. A GM

tem-se preocupado muito com a relação entre os seus sistemistas e os fornecedores destes.

Os representantes das empresas sistemistas afirmaram, ainda, que o fluxo de informações ocorre tanto no sentido sistemista-GM como no sentido inverso, caracterizando o que chamaram de “mão dupla”, pois muitas idéias por eles geradas acabam sendo aproveitadas pela GM. Isto foi o que, segundo eles, aconteceu desde o início do projeto, desde o *co-design* do carro, pois a *core competence* de cada um dos sistemistas foi levada em consideração no momento da definição do projeto do carro.

Portanto, a interação montadora-sistemista é grande e fundamentada numa relação bilateral, em que os dois lados demonstram interesses e competências em um mesmo projeto.

Já nas relações que ocorrem entre os diferentes sistemistas, embora as relações de amizade entre eles e o fato do aproveitamento das idéias por terceiros, as parcerias ocorrem basicamente em relação ao aproveitamento das vantagens advindas do condomínio, como o uso conjunto de serviços.

Portanto, mesmo que a GM tenha todo o interesse em que os seus sistemistas troquem informações entre si, o fluxo é quase inexpressivo, ou seja, a proximidade territorial é pouco explorada pelos sistemistas, perdendo-se, assim, parte dos benefícios advindos de projetos com estas características.

6.5.3.5 Padronização das Ações

Todos os sistemistas da GM são padrão mundial e trabalham segundo as especificações e normas internacionais de qualidade. Boa parte deles já está credenciada junto a institutos certificadores internacionais pela QS.9000, sendo que os que ainda não estão encontram-se em fase de credenciamento. A idéia é que todos trabalhem sob os parâmetros da QS.9000. Quanto à ISO. 14000, também estão em processo de credenciamento, uma vez que a questão ambiental é um dos pontos mais cobrados por parte das entidades responsáveis pelo meio ambiente. No caso da GM, ela já é credenciada pela ISO.9001 e acabou de ser avaliada e recomendada pela ISO. 14.000.

Sendo assim, todos os procedimentos são padronizados, seguindo os padrões internacionais de qualidade. Conforme o Sistema de Qualidade da GM, existem planos de contingências, planos para reações rápidas, correções nos processos, os estoques são mínimos, as entregas ocorrem em *just-in-time* e os materiais, ao chegarem na linha de montagem da GM, não são avaliados, pois, conforme os padrões internacionais estabelecidos, existe a co-responsabilidade na fabricação dos carros. Somente nos casos dos fornecimentos de alto risco a GM acompanha todo o processo, inclusive os *tiers 2*.

6.5.3.6 Coordenador da Cadeia

Por ser a empresa líder da cadeia, principal investidora do projeto, detentora da maioria das cotas do condomínio e, portanto, com todas as ações convergindo para ela, a GM é quem exerce a principal função de gerenciar a cadeia. Nesse sentido, realiza o *follow-up* de todo o processo produtivo do carro, bem como procura agir no sentido de otimizar e qualificar as relações de seus sistemistas com seus fornecedores – os *tiers 2* (fornecedores de segundo nível ou dos sistemistas).

A própria relação com suas concessionária tem sido uma grande preocupação da GM que tem procurado intensificá-la, pois, mesmo que boa parte das vendas esteja ocorrendo via Internet, elas são importantes na entrega dos carros e na assistência técnica.

Perguntados se o que a GM faz pode ser chamado de um gerenciamento da cadeia, os entrevistados responderam que, no fundo, não é muito diferente do que todas as grandes montadoras fazem. A única grande diferença é que, nesse caso, o projeto reuniu todos em um mesmo local, o que implica um gerenciamento maior.

Por outro lado, os dois representantes das empresas sistemistas fizeram questão de destacar que as ações da GM, e dentro do possível de todos os sistemistas, estão extrapolando o complexo, pois existe a intenção de todos em promover a qualificação de fornecedores gaúchos. Argumentaram, ainda, que as exigências quanto a estoque e níveis de qualidade, que possuem com a GM, eles pretendem, paulatinamente, ir repassando para toda a cadeia.

Dessa maneira, segundo os representantes das empresas sistemistas, a longo prazo, toda a cadeia vai acabar se enquadrando dentro desses parâmetros e, com isso, todos sairão

ganhando, pois, havendo a absorção de todos, com cada um contribuindo com sua parcela, estas práticas serão difundidas e aplicadas por toda a cadeia automotiva gaúcha.

6.5.3.7 Conflitos

No âmbito do complexo e de acordo com os representantes entrevistados, os conflitos existem, porém, são sempre resolvidos da forma mais transparente possível. No sentido de prevenir e evitar possíveis problemas maiores, a montadora procura efetuar o *follow-up* a partir do mais baixo nível, ou seja, acompanha toda a produção de seus sistemistas. No momento que surgem os problemas, são trabalhados no local e, dentro do possível, resolvidos nesta esfera. Se não for possível resolver, o problema pode passar para uma esfera acima e até mesmo chegar aos altos executivos das empresas (GM e Sistemistas).

Quanto aos custos decorrentes dos conflitos, cada caso é considerado individualmente, mas a filosofia da montadora é de sempre agir dentro de critérios justos que consideram os direitos e deveres de todos os envolvidos nas transações, conforme definido em contrato.

As palavras do representante da montadora resumem bem como ocorre todo o processo em relação aos conflitos e suas soluções.

Em relação aos nossos sistemistas, os problemas são tratados e resolvidos sempre de modo transparente. Nós efetuamos o *follow-up* e somente tivemos até agora um caso mais sério onde tivemos que intervir e o problema foi solucionado de maneira tal que agradou a todos.

A idéia de negociação dos conflitos e de um trabalho em parceria, está presente nas declarações do executivo da TI Group Automotive Systems Brasil:

Os conflitos existem, mas são sempre negociados. Nunca se chegou a um problema maior. Muitas coisas são resolvidas no condomínio e outras, as que dizem respeito somente à relação sistemista-GM, são negociadas entre as partes. Não houve, até o momento, a necessidade da intermediação de uma terceira parte para resolver os conflitos que têm surgido nas relações.

Ou ainda, do representante da VDO.

Em todos os casos, nós sempre pensamos no longo prazo, todos os que para cá vieram sabem, inclusive que, se abandonarem o negócio será pior, pois tiveram que realizar uma série de investimentos específicos aqui no complexo de Gravataí

Portanto, boa parte dos conflitos acaba m sendo evitados pelo fato de a montadora efetuar o *follow-up* em todo o processo produtivo que ocorre no âmbito do condomínio. Quanto aos problemas relativos às questões que dizem respeito ao conjunto de empresas, eles são resolvidos no âmbito da comissão encarregada de administrar o condomínio.

6.5.3.8 Estratégia da Cadeia de Suprimentos

Segundo os entrevistados, a estratégia inicial foi toda montada pela GM que definiu os participantes, como e onde seria desenvolvido o projeto.

Entretanto, a partir do momento da definição dos sistemistas, eles passaram a participar ativamente da elaboração do projeto em todos os seus detalhes, tanto no projeto físico, relacionado à construção do complexo, como na definição do produto – co-design do carro. Todos os sistemistas, cada um no seu sistema, participaram ativamente do desenvolvimento do carro e, em conjunto, da definição do modelo e das regras de funcionamento do condomínio.

Por assim ser, conclui-se que existe uma estratégia definida para a cadeia e não obstante ser a montadora a principal definidora da mesma, ela acaba sendo moldada no conjunto dos parceiros.

6.5.3.9 Construção de uma marca para a cadeia

A principal marca administrada em todo o complexo é a do carro produzido pela montadora – o CELTA. Porém, no início, quando não se conhecia o nome do veículo a ser produzido em Gravataí, a marca explorada foi a do projeto – *Blue Macaw*.

Segundo os representantes das empresas sistemistas, o condomínio se identifica com a marca do carro e todos trabalham no sentido de torná-la mais competitiva, pois estarão sendo beneficiados.

Entretanto, por tratar-se de uma inovação no setor, isto é, por ser essa nova forma de organização um marco, um novo paradigma para o setor automotivo, a marca Gravataí acaba sendo tão importante quanto a marca CELTA, confundindo-se com a mesma e beneficiando a todos os envolvidos no projeto.

6.5.3.10 Compartilhamento dos lucros

Embora o seja de forma indireta, os lucros advindos dos esforços de parcerias entre os sistemistas e a montadora são repassados a todos.

Segundo o seu representante, a GM tem procurado agir junto aos seus sistemistas no sentido de reduzir os custos do Celta. A partir desses esforços, surgiram cerca de 200 propostas, todas com o objetivo de reduzir os custos e aumentar os ganhos, uma vez que o preço do carro é único e dividido com todos os parceiros.

De acordo com os representantes das empresas sistemistas, todos têm interesse em reduzir os custos e fazer com que o carro seja competitivo. Por outro lado, argumentam que, quando da introdução de inovações ou melhorias no processo, a empresa “inovadora” passa a ter direito de parte dos lucros advindos dessas inovações.

Concluída a análise das principais características da cadeia de suprimentos da GM de Gravataí, a próxima subseção procura apresentar uma síntese das mesmas.

6.5.4 Síntese das Características da Cadeia e Análise da sua Coordenação

O comportamento das características da coordenação da cadeia de suprimentos da GM pode ser resumido conforme o quadro 13.

Quadro 13. Características da Coordenação da Cadeia de Suprimentos da GM

| CARACTERÍSTICAS | ESPECIFICIDADES |
|--|---|
| 1. Todos os agentes são identificados e acompanhados. | A montadora realiza o <i>follow-up</i> durante todo o processo produtivo, tendo a prerrogativa contratual de, inclusive, intervir nos mesmos. |
| 2. A montadora considera os sistemistas e o governo como seus parceiros no negócio | Ao longo da cadeia, predominam ações de parceria entre a montadora e seus sistemistas, tanto operacionais como tecnológicas e, de forma conjunta, ocorrem parcerias institucionais. |
| 3. Os contratos entre a montadora e seus sistemistas são bem definidos e específicos | Os contratos foram assinados por um período inicial de cinco anos, podendo ser renegociáveis. Não existe muita flexibilidade nos contratos. |
| 4. O fluxo de informações é maior entre a montadora e seus sistemistas | Uma vez que fora do condomínio muitos sistemistas são concorrentes, o fluxo de informações ocorre muito mais entre a montadora e seus sistemistas. |
| 5. As ações são padronizadas | Todos os sistemistas operam sob parâmetros internacionais e se comprometeram, em contrato, providenciar o credenciamento pela norma QS.9000. |
| 6. O gerenciamento da cadeia é efetuado pela montadora | A montadora efetua o <i>follow-up</i> de todo o processo produtivo do carro, procurando agir no sentido de otimizar as relações entre sistemistas e seus fornecedores – os tiers 2 (fornecedores de segundo nível). |
| 7. Os conflitos existem mas são sempre negociados de forma transparente | Os conflitos relacionados com todos os sistemistas são resolvidos no condomínio e os que dizem respeito somente a relação sistemista-GM são negociados entre as partes e de forma transparente. |
| 8. A estratégia é definida pela montadora e negociada com os parceiros | A definição da estratégia inicial foi exclusividade da montadora, entretanto, com a definição dos sistemistas eles passaram a co-participar das definições. |
| 9. Existe uma única marca – a do carro | No início, foi explorada a marca Blue-Macaw - marca do projeto. Atualmente, a marca explorada é a do carro – CELTA, e todos têm interesse em que a mesma se torne mais competitiva. |
| 10. Os lucros resultantes das parcerias são repassados | Embora de forma indireta, os lucros são repassados a todos os sistemistas. |

Já a confrontação entre as características consideradas ideais e elaboradas ao longo deste estudo com as características encontradas no estudo de caso da cadeia de suprimentos da GM, pode ser vista no quadro a seguir (Quadro 14).

Quadro 14. Comparação entre as Características da Coordenação da Cadeia de Suprimentos “Ideais” e da GM

| CARACTERÍSTICAS “IDEAIS” | CARACTERÍSTICAS DA GM |
|---|--|
| 1. Identificação dos agentes | Todos os agentes são identificados e acompanhados (<i>follow-up</i>). |
| 2. Ações conjuntas ao longo da cadeia | Existem ações de parceria entre os agentes e entre eles e as instituições. |
| 3. Contratos flexíveis | Os contratos entre a montadora e seus sistemistas são bem definidos, específicos e exigem exclusividade de fornecimento. |
| 4. Livre fluxo de informações | Predomina o fluxo de informações entre a montadora e seus sistemistas (<i>top-down</i>). |
| 5. Padronização das ações | As ações são padronizadas. |
| 6. A existência de um coordenador da cadeia | O gerenciamento é efetuado pela montadora, porém, limita-se aos sistemistas (<i>tier 1</i>). |
| 7. Os conflitos são negociados entre as partes | Os conflitos existem, mas são sempre negociados de forma transparente. |
| 8. A existência de uma estratégia única para a cadeia | A estratégia para o condomínio é definida pela montadora e negociada com os parceiros, entretanto, cada parceiro tem a sua estratégia própria. |
| 9. A existência de uma marca que identifique a cadeia | Existe uma única marca – a do carro. Outra importante marca é a do local: Gravataí. |
| 10. Compartilhamento dos lucros | Os lucros resultantes das parcerias são repassados somente de forma indireta. |

A confrontação acima permite a seguinte conclusão: a lógica de funcionamento da cadeia de suprimentos da GM apresenta um comportamento semelhante ao definido como sendo o comportamento “ideal” para a coordenação da cadeia de suprimentos. Porém, algumas diferenças podem ser percebidas, a saber:

- 1^a. Devido à forma como foi elaborado o projeto, com a definição de um número de fornecedores localizados em um espaço físico compartilhado e com o apoio de um parceiro institucional, os contratos apresentam algumas particularidades que os diferenciam, por serem pouco flexíveis e apresentarem cláusulas de exclusividade de fornecimento;
- 2^a. Diferente do caso teórico, em que, preferencialmente as informações fluem nos dois sentidos da cadeia, no caso da GM o fluxo de informações é mais intenso

no sentido vertical, entre a montadora e seus sistemistas, e entre os sistemistas e seus fornecedores;

- 3^a Não existe repasse direto dos lucros oriundos de esforços cooperados (parcerias). Porém, de forma indireta, os sistemistas acabam sendo beneficiados dos lucros da montadora, pois, a partir do momento em que o carro é mais competitivo no mercado, todos são beneficiados;
- 4^a A marca explorada é de exclusividade da montadora e se refere ao seu carro; entretanto, existe a possibilidade da exploração da marca que designa o condomínio, mais especificamente, a que caracteriza o local onde está instalada a GM: Gravataí.

Não obstante as diferenças apontadas acima e guardando as peculiaridades próprias de cada caso, a coordenação apresentada no complexo industrial da GM de Gravataí pode ser classificada como uma forma de coordenação da cadeia de suprimentos. Ela assemelha-se à Central de Gerenciamento de Contratos, com a montadora intermediando, monitorando, enfim, gerenciando todas as transações efetuadas com seus dezessete sistemistas, configurando-se aos moldes de uma grande empresa.

Feita a análise de cada um dos casos, o próximo capítulo será destinado à análise comparativa dos casos, concentrando-se na identificação das principais razões que levaram as diferentes empresas a organizarem suas cadeias de suprimentos, assim como, no entendimento dos respectivos processos de formação destas estruturas e na definição das principais características de cada uma das cinco cadeias.

7 ESTRUTURAS DE COORDENAÇÃO: FORMAÇÃO E CARACTERÍSTICAS

A partir dos resultados obtidos em cada um dos casos e com base no referencial teórico, analisar-se-á de forma comparativa (*cross-case analysis*) as diferentes cadeias estudadas, iniciando por tentar entender o **porquê** e **como** as diferentes cadeias foram estruturadas. Em seguida, passar-se-á a analisar as principais características, procurando encontrar similitudes e diferenças entre elas. Com base nessas comparações, serão definidas as principais características da coordenação das cadeias de suprimentos analisadas, objetivando, assim, a consolidação do esquema de formação da estrutura de coordenação da cadeias de suprimentos, anteriormente apresentado (figura 9).

7.1 Formação e Estruturação das Cadeias de Suprimentos

Entre as cinco cadeias analisadas, as razões que levaram as empresas a formarem e estruturarem suas cadeias de suprimentos nem sempre são as mesmas. Entretanto, em todas elas, um dos motivos essenciais é credenciá-las para competir em mercados altamente competitivos, visto que as empresas analisadas consideram a qualificação das relações com seus fornecedores uma importante alternativa para enfrentar o ambiente de risco e incerteza em que atuam.

Ao perceberem as dificuldades impostas pelo ambiente, principalmente as referentes à inovação e sendo sabedoras da impossibilidade que se impõe às empresas para inovar, principalmente se este ato for de forma individual, elas acabam promovendo outras formas de ir ao mercado, rompendo com o paradigma dominante que determina que a competição ocorre, predominantemente, entre empresas e, por meio do estabelecimento de alianças (parcerias/contratos), passam a competir de forma conjunta. Trata-se, portanto, de

passar de um padrão de competição entre empresas, para um padrão de competição entre cadeias de suprimentos.

A inovação está muito mais na sua forma de organização, materializada nas cadeias de suprimentos e ocorre por meio da formação e estruturação das cadeias, elaboração de contratos e parcerias entre os diferentes elos e construção de uma estrutura de governança para coordenar os contratos, as parcerias, enfim, a cadeia como um todo.

Ao contrário de decidir por arcar com todos os recursos de uma inovação de forma individual, as empresas decidem por “ir ao mercado” de forma cooperativa e, com isso, dividem custos e riscos do processo, sendo que essa decisão pode ser melhor entendida à luz da Teoria dos Jogos, mais especificamente ao “dilema do prisioneiro” (AXELROD, 1984).

Devido aos elevados riscos e custos de competir de forma individual, as empresas buscam salvaguardas na estratégia de cooperação. Essa hipótese é que a cooperação ocorre por serem os custos de transação de determinar o preço em um mercado competitivo muito maiores que os custos de transação de estabelecer um contrato, sendo assim e segundo o dilema do prisioneiro, os *pay-offs* para a cooperação seriam melhores do que para a competição (ZAWISLAK, 1996).

Ao analisar-se a origem da formação e estruturação das cinco cadeias estudadas percebe-se que, em função de seus produtos e dos setores correspondentes, elas foram constituídas a partir de lógicas diferentes, merecendo, assim, que sejam analisadas, tanto de forma individual, o que foi feito no capítulo anterior, como agrupada⁴¹, sendo o que se propõe a fazer a subseção 7.1.1, a seguir.

Com base nos dados, surge a necessidade de explicar a importância de outras duas variáveis na determinação da forma organizacional, o mercado dos produtos e a posição ocupada na cadeia (em qual elo) pelo gerenciador da cadeia, o que ocorre nas subseções 7.1.2 e 7.1.3, respectivamente.

⁴¹ Para facilitar o processo de análise, são constituídos dois grupos de empresas: o primeiro composto pelas empresas que operam com produtos de origem no setor primário (Avipal, Cotrijal e Zaffari) e o segundo composto pelas duas manufaturas (GM e Bibi).

Para finalizar e entender a lógica que levou as empresas a formarem e estruturarem suas cadeias de suprimentos, na subseção 7.1.4 é analisada, à luz do referencial teórico utilizado, as diferentes estratégias das empresas.

7.1.1 Formação das Cadeias de Suprimentos Analisadas

Os três primeiros casos estudados (Avipal, Cotrijal e Zaffari) operam com produtos que têm sua origem no setor primário, a saber: frangos, grãos e carne bovina. Como apresentam algumas características comuns, serão analisados de forma comparativa.

Nos casos Avipal e Cotrijal, percebe-se que as formas organizacionais resultantes são consequência das características dos produtos por elas processados, todos *commodities*, sendo o preço ditado por uma competição internacional, onde é necessário haver escala.

Na Cotrijal, todas as iniciativas e os esforços em organizar a cadeia partiram do produtor rural, representado pela cooperativa; tratando-se, assim, de uma iniciativa de um dos elos iniciais da cadeia.

Ao se reunirem e formarem a cooperativa, os produtores tinham como objetivo obter as vantagens próprias de uma grande empresa, tanto no momento de comprar insumos e investir em tecnologias (máquinas e equipamentos), como no momento de armazenar e comercializar seus produtos. Por se tratar de pequenos produtores, não existia a alternativa de produzir volumes elevados (em escala), restando-lhes como opções: integrar-se a uma grande empresa, ou, via esforço cooperativo, construir esta grande empresa – uma cooperativa.

É dentro dessa lógica que os produtores atuam, muitas vezes, apostando nas duas alternativas. Basta dizer que o produtor de frangos, entrevistado no caso da Avipal, portanto integrado desta, produz suínos, associado a uma cooperativa. Segundo ele, as particularidades de cada uma das atividades permite que sejam manejadas de forma paralela e complementam o orçamento da propriedade.

Assim sendo, se as iniciativas partirem do elo inicial, dos produtores e, por se tratar de pequenos produtores, elas serão preferencialmente orientadas no sentido de formação de empresas cooperativas. O produtor poderá, ainda, procurar se integrar a uma grande

empresa já constituída e, nesse caso, a iniciativa de formação e a coordenação não será mais dele, mas, geralmente terá origem no elo intermediário da cadeia – a indústria.

Foi o que ocorreu no caso da Avipal, em que todas as iniciativas de formação da cadeia foram da empresa, que procurou se concentrar nas etapas de pesquisa, fomento, fornecimento de todos os insumos e dos pintinhos, e na comercialização, repassando ao produtor a etapa propriamente dita de criação das aves.

Como uma das alternativas, a Avipal poderia integrar-se verticalmente, dedicando-se a todas as etapas da cadeia. Entretanto, como se tratou anteriormente, poderia incorrer em altos custos burocráticos para gerenciar toda uma vasta estrutura e necessitaria de enormes investimentos, principalmente no momento inicial, quando teria que construir os aviários. A alternativa seria ir ao mercado para adquirir as aves, ação que a empresa acabou realizando.

A empresa, porém, adotou uma forma diferente de ir ao mercado, ou seja, uma estrutura intermediária – híbrida, integrando-se a mais de 1.500 produtores. Com isso, criou condições para obter os seus produtos sem incorrer em altos custos. Ao contrário de simplesmente ir ao mercado e comprar as aves de que necessitava, a empresa organizou todo o sistema de produção e passou a “mandar criar”⁴² as aves.

Quando as iniciativas em organizar a cadeia partem do elo final da cadeia, de quem comercializa os produtos, a dinâmica parece ser um pouco diferente. Ao analisar as iniciativas e as ações desenvolvidas pela rede de supermercados Zaffari, chega-se à conclusão de que o elo varejista, em função de possuir a informação do mercado e os pontos de venda, procura articular os diferentes elos da cadeia no sentido de ver disponibilizado um produto específico e sob determinadas condições, para que ele possa comercializá-lo. O varejista procura atuar no sentido de montar uma rede de empresas que passam a desenvolver e fornecer um produto específico, por ele projetado, porém, sem integralizar o processo produtivo.

No início, as ações do varejista concentram-se mais no sentido de identificar e qualificar a rede de fornecedores, procurando repassar as informações a todos os elos.

⁴² Fazendo uma analogia ao termo “mandar produzir”.

Posteriormente, concentram-se mais no controle e na articulação dos diferentes agentes, podendo, inclusive, promover a associação ou integração entre os diferentes elos.

No caso estudado, a rede Zaffari teve todo um esforço inicial no sentido de unir os diferentes elos, repassar as informações e qualificar a rede de fornecedores. Após essa etapa, concentrou-se no controle do processo, repassando aos frigoríficos todo o trabalho junto aos produtores. Quando a cadeia foi estruturada e integrada, passou a controlar o processo somente por meio de inspeção do produto nos pontos de venda (lojas) e por inspeções de rotina realizadas junto aos frigoríficos credenciados, concentrando-se em manter a rede de fornecedores continuamente retroalimentada.

Uma das características marcantes é que a rede procurou articular as ações sem participar efetivamente dos negócios de seus parceiros, quer via associações, ou mesmo constituindo empresas para tal. O investimento maior do varejista concentrou-se em promover a qualificação de uma rede de fornecedores para um determinado produto, surgido de uma oportunidade de mercado que ele tinha intenção de comercializar.

Da mesma forma que no caso da Avipal, a rede de supermercados Zaffari tomou a decisão estratégica de “mandar produzir”, ou melhor, de “mandar criar” os animais e abatê-los, para, somente a partir daí, passar a comercializar sua carne.

Já as estratégias que levaram as duas indústrias de manufatura analisadas, Bibi e GM, a formarem e estruturarem suas cadeias de suprimentos diferem, em parte, das assumidas pelas três cadeias anteriores. As duas apresentam, também, algumas semelhanças entre si, sendo que a maior delas é o fato de operarem como montadoras, uma de sapato e a outra de automóvel.

Percebe-se que, nesses dois últimos estudos de caso, em que as iniciativas partiram de indústrias montadoras e que, ao mesmo tempo, são encarregadas de parte da distribuição e comercialização dos produtos, o processo ocorreu por razões um pouco diferentes das anteriores.

Em ambos os casos, as duas empresas possuem marca forte e seus fornecedores precisam ser co-responsabilizados no processo de fabricação. Isto é válido tanto no caso do carro da GM, como no sapato da Bibi. Por atuarem como montadoras e, portanto, não sendo as verdadeiras produtoras das peças, insumos, ou componentes que entram para

compor o produto final, necessitam desenvolver estruturas em que os padrões de produção sejam previamente definidos, padronizados (produzidos em série) e, ao mesmo tempo, apresentando alta confiabilidade.

Para as duas empresas, é importante, também, que os diferentes fornecedores possam ser controlados, acompanhados e rastreados a qualquer momento e em qualquer etapa do processo produtivo. Foi dentro dessa lógica que elas se aproximaram de seus fornecedores e passaram a chamá-los a participar do processo produtivo desde o momento do desenvolvimento dos produtos.

Nos dois casos, tanto a Bibi como a GM, procuram estabelecer as “regras do jogo”, definindo as estratégias a seguir e procurando repassar as informações no sentido de qualificar suas redes de fornecedores.

Não obstante terem constituído arranjos espaciais bem distintos, as duas empresas desenvolveram estruturas muito semelhante quanto à lógica de funcionamento e à dinâmica das relações, uma vez que atuam como montadoras e, por conseguinte, ambas possuem “competências”. Tanto é verdade que são elas que desenvolvem e comercializam os produtos e, ao estabelecerem toda uma rede de fornecedores, acabam decidindo, estrategicamente, por “mandar produzir”.

Neste momento, a partir da análise agrupada das cadeias, é possível proceder-se à identificação da principal característica quanto à origem da formação e estruturação das diferentes cadeias de suprimentos, definindo qual a principal causa que motivou as diferentes empresas a formarem e coordenarem suas cadeias de suprimentos.

Analisando as razões que levaram cada uma das empresas a formar e estruturar suas cadeias de suprimentos, chega-se à principal característica de cada uma das cadeias analisadas, no tocante à sua formação (origem e estruturação), conforme apresentado no quadro a seguir.

Quadro 15. Principal Razão para a Formação da Cadeia de Suprimentos

| Cadeia de suprimentos | Empresa líder da cadeia | Demais atores da cadeia |
|-------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| Avipal – Integradora | Reduzir riscos e investimentos | Menor risco (“colchão”) |
| Cotrijal – Cooperativa | Manter-se pequena e ágil | Ser grande (escala) |
| Zaffari – Supermercados | Produto diferenciado | Capacitação tecnológica |
| Bibi – Calçadista | Agilidade/qualidade | Garantia de mercado |
| GM – Automotiva | Redução de custos/Inovação | Garantia de mercado |

Observando o quadro 15, percebe-se que as cinco empresas pesquisadas, em virtude das diferentes características dos mercados e dos produtos por elas explorados, acabaram sendo configuradas de formas diferentes.

Ao formarem a cooperativa, os produtores o fizeram com a pretensão de obter escala, uma vez que se trata de pequenos e médios produtores rurais. Isto está claro nas palavras do gerente da Cotrijal ao falar das vantagens dessa forma organizacional que, para ele, permite “conciliar o poder de ser grande com a agilidade de ser pequeno”.

Para a Avipal, a decisão em operar sob o sistema de integração foi tomada com base nos altos investimentos e custos burocráticos necessários para administrar a produção via verticalização e nos altos riscos que ela estaria incorrendo ao depender do mercado para adquirir seu produto (250.000 frangos/dia no momento da pesquisa).

Já no caso do produtor integrado à Avipal, ao operar dessa forma, obtém as vantagens do efeito “colchão amortecedor”, pois é a empresa quem assume os riscos no negócio e investe em tecnologia.

Ao envolver-se na formação e qualificação de uma rede de fornecedores de carne, a Companhia Zaffari de Supermercados procurou aproveitar uma oportunidade de mercado e a vantagem de possuir os pontos de venda. Para tal, estabeleceu uma série de parcerias ao longo da cadeia da carne, sem alterar substancialmente a sua forma organizacional e a de seus parceiros. O que houve foi uma nova lógica de transacionar, com a rede preocupando-se em qualificar e monitorar seus fornecedores, possibilitando que, a partir de um produto de primeira necessidade e com forte característica de *commodity*, conseguisse transformá-lo em um produto diferenciado.

Nos casos das duas montadoras, GM e Bibi, as razões são muito semelhantes, uma vez que as duas empresas procuram se diferenciar junto aos seus mercados e necessitam criar condições para inovar e poder competir.

Para a Bibi, era fundamental obter agilidade e qualidade com custos reduzidos, e foi neste sentido que ela montou sua rede de fornecedores.

Reduzir os custos também era o objetivo da GM, quando estruturou sua cadeia de suprimentos em forma de um condomínio de empresas, sendo que essa forma lhe permitiu, ainda, redução de defeitos, maior interação com seus fornecedores e, portanto, maiores condições para inovar e diferenciar-se.

Assim sendo, ao analisarem-se os motivos que levaram as diferentes empresas a organizar suas cadeias de suprimentos, algumas considerações a esse respeito podem ser traçadas.

Quando o principal motivo for reduzir riscos e dividir investimentos, adquirindo força e agilidade quer seja na compra de insumos, quer seja na venda de seus produtos, os agentes são movidos por uma necessidade de produzir em escala, sendo exemplos disso os casos da integradora e da cooperativa. Nos dois casos, um via integração e o outro via associação, as empresas configuraram-se de tal forma a simular uma grande empresa e, com isso, conseguir os benefícios de produzir em alta escala, compartilhando riscos e investimentos.

Ao focar-se a análise nas duas montadoras, o raciocínio a ser feito é diferente. Embora a redução de custo e, portanto, a produção em escala não pode ser descartada pelas duas empresas, o principal motivo do envolvimento de ambas, nesse processo de estruturação de suas cadeias, é a busca de complementaridades e a necessidade vital de inovar.

Ao passar a ter relações “qualificadas” com seus fornecedores, tanto a GM como a Bibi criaram um ambiente próprio à inovação. As constantes trocas de informações e as participações conjuntas no desenvolvimento dos projetos, proporcionam um ambiente propício à inovação. As relações são muito mais de cooperação e os agentes acabam se completando no sentido mais amplo do conceito, não somente na forma de uma simples transação, com um agente recebendo o produto e o outro o valor correspondente por determinado produto. Muito mais que uma simples troca, há uma interação, uma sinergia entre os agentes. Nesse caso, junto com o produto ou o valor correspondente ao mesmo,

circulam outros bens, muitas vezes intangíveis e de grande valor para os agentes, tais como: conhecimento, confiança, segurança, visão de longo prazo, etc.

Se o principal motivo de formação da cadeia for agregar valor (diferenciar) a um produto via qualificação e identificação de sua procedência, a estrutura desenvolvida pelo Zaffari, no tocante à sua cadeia de suprimentos de carne, parece ser um bom exemplo.

Outro ponto importante a ser levado em consideração, ao analisar-se o processo de formação e estruturação das cadeias, é a estrutura de mercado dos produtos, em especial como são definidos os preços dos produtos correspondentes a cada cadeia, uma vez que este fator é determinante na forma organizacional final assumida pela estrutura de coordenação, como será visto na próxima subseção.

7.1.2 Forma Organizacional Resultante em Função do Mercado dos Produtos

Em todos os casos estudados, nenhuma das empresas opera exclusivamente sob uma coordenação estritamente de mercado que, no entanto, acaba sempre sendo o referencial maior para todo o tipo de transação que ocorre, ou seja, mesmo de forma indireta, acaba influenciando em todas as transações entre os agentes e isto não é diferente nos casos aqui estudados.

Sendo assim e como ocorre com toda a empresa que pretende entrar em um determinado mercado, a forma organizacional resultante será fortemente influenciada pela estrutura de mercado⁴³ do produto e, em especial, pelo modo como são definidos seus preços.⁴⁴

Para os *commodities*, como os grãos produzidos na agricultura, o mercado acaba definindo o preço via competição internacional, e a estratégia mais provável que se apresenta é operar em escala. Isto é, para ser competitiva, a empresa precisa produzir altos volumes de grãos.

⁴³ Estrutura de mercado são características que afetam o comportamento das empresas num mercado, tais como número de empresas, possibilidade de conluio, grau de diferenciação de produto e barreiras à entrada.

⁴⁴ Em suma, num mercado de um determinado produto, é o conjunto de variáveis que compõem a estrutura de mercado para aquele produto que acaba definindo os preços deste produto.

Para produtos caracterizados como bens de consumo, tanto duráveis ou não, em que a elasticidade-preço⁴⁵ é maior que 1, a definição do preço ocorre via competição por diferenciação. Nesse caso, a alternativa é inovar para poder ter maior flexibilidade.

Já no caso dos produtos de primeira necessidade, em que a elasticidade é igual a 1, a definição dos preços se dá por meio do preço de referência, com a competição ocorrendo via custos, ou seja, é mais competitivo o agente que apresentar o menor custo de produção.

Logo, levando em consideração as peculiaridades ditadas pelos mercados dos mais diferentes produtos, para poder inserir-se neste ambiente competitivo, as empresas passam a desenvolver diferentes formas organizacionais, que levam em consideração tais questões. Para cada produto, em função do seu mercado, existe uma determinada forma organizacional que se apresenta como a mais viável para organizar os agentes econômicos. O mecanismo de coordenação dos agentes é dependente, entre outros, da forma como o mercado define o preço dos produtos e isto pode ser melhor observado a partir do quadro 16, onde são analisadas as formas organizacionais das cinco empresas.

Quadro 16. Principais Formas de Organização da Produção das Empresas Analisadas em função das Características do Mercado

| Produtos | Mercado | Exigências | Forma organizacional |
|----------------------|---------------------|--------------------------|---|
| Commodities | Preço internacional | Escala | Associação/Cooperativa (ex. Cotrijal) Integração por contratos (ex. Avipal) |
| Bens de consumo | Diferenciação | Inovação e flexibilidade | Rede de empresas/Cadeia de suprimentos (ex. Bibi e GM) Condomínio de Empresas (ex. GM) |
| Primeira necessidade | Preço de referência | Custo | Parcerias ao longo de toda a cadeia de valor (Ex. Zaffari) |

Conforme apresentado no quadro 16, a estrutura escolhida para coordenar os agentes econômicos envolvidos na produção de um produto em um determinado setor,

⁴⁵ Elasticidade-preço é a relação entre a variação percentual na quantidade procurada de um produto (bem) pela variação percentual em seus preço. O comportamento da elasticidade em relação à demanda de um produto pode ser assim classificado: 1º. Demanda Elástica - quando os consumidores têm resposta à uma variação nos preços e a elasticidade é maior que 1 ($e > 1$); 2º. Demanda Inelástica - quando os consumidores reagem pouco à variação dos preços e a elasticidade é menor que 1 ($e < 1$) e, 3º. Demanda Unitária - quando a variação do preço não altera o comportamento dos consumidores e a elasticidade é igual a 1 ($e = 1$).

depende da estrutura de mercado do produto, isto é, da forma original que o mercado acaba assumindo.

Para produtos em que o preço é definido via competição internacional, a alternativa mais viável é aproveitar os benefícios advindos de uma produção em alta escala. No caso de produtos considerados bens de consumo, frutos das mais diferentes manufaturas, a estratégia é a diferenciação. As empresas precisam reunir esforços para, via inovação, recriarem, constantemente, maior flexibilidade, diferenciando-se das demais empresas.

Entretanto, para produtos de primeira necessidade, em que os preços são determinados via preço de referência do local onde o produto é comercializado, a opção é ofertar produtos a preços competitivos (com baixo custo).

Dessa forma, o modelo de análise da estrutura resultante para coordenar os agentes de um determinado sistema de produção deve incluir, também, as características de mercado do produto e, principalmente, como ocorre a definição dos preços destes produtos.

Ao analisar de forma mais detalhada todas as cinco cadeias, outro fator condicionante da forma organizacional resultante vem à tona. Trata-se da influência da posição assumida pelo principal agente articulador da cadeia, ou seja, daquele que toma a iniciativa em procurar coordenar as ações dos demais agentes que compõem a cadeia, sendo o que será abordado na próxima subseção.

7.1.3 Forma Organizacional Resultante em função da Posição do Coordenador

A partir dos resultados dos cinco casos, percebe-se que cadeias estruturadas a partir de iniciativas dos primeiros elos da cadeia tendem a se organizar em associações, já que, geralmente, são agentes atomizados e que necessitam se unir para adquirir escala. Isto é válido nos casos de pequenas e microempresas dos mais diversos setores da economia e, mais especificamente, no caso dos produtores rurais, como se observou no caso da Cotrijal.

Em se tratando de iniciativas que partem do setor intermediário, o setor da transformação ou da indústria, a fim de obter a matéria-prima e os componentes que entram na linha de produção, as empresas podem adotar como principais mecanismos de coordenação a integração vertical, a integração por contratos, ou ainda, mecanismos

intermediários, construídos a partir de ações conjuntas e de parceria com as empresas fornecedoras.

Esse foi o método utilizado pela Avipal ao estruturar sua cadeia de suprimentos pelo sistema de integração de frangos, sua principal matéria-prima a ser industrializada. Pelos argumentos apresentados anteriormente e baseados principalmente na questão custos, a empresa adotou esta alternativa em detrimento de uma total verticalização da produção.

Enquanto que a indústria de calçados Bibi preocupou-se em formar, qualificar, credenciar e depois monitorar sua rede de fornecedores, via acordos informais com as empresas, não havendo a necessidade de investimentos específicos por parte da empresa calçadista junto aos seus fornecedores e muito menos de constituir novas empresas.

Já no caso da GM, as ações foram mais complexas, pois houve a assinatura de acordos formais entre as partes, de um lado a GM e do outro as empresas sistemistas. A partir da definição desses acordos e assinatura dos contratos formais, as empresas passaram a trabalhar de forma conjunta em questões relacionadas ao condomínio e algumas etapas de produção, principalmente no *co-design*, atividade para a qual a montadora procura chamar as sistemistas para participarem do desenvolvimento do produto.

Quando a iniciativa em articular e coordenar a cadeia parte de um dos elos do final da cadeia, mais especificamente do varejista, percebe-se que existe muito mais uma coordenação com características semelhantes às observadas na indústria de calçados Bibi. Tais ações partem da percepção de uma necessidade de mercado e desenvolvem todo um processo para constituir e capacitar uma rede de fornecedores para aquele determinado produto.

Entre todas as cinco cadeias analisadas, a coordenação adotada pela rede de supermercados Zaffari é a que mais se assemelha a uma coordenação de mercado, ou melhor, desconsiderando-se todo o processo inicial que levou cerca de cinco anos, pode-se afirmar que, atualmente, a coordenação ocorre via mercado. Nesse sentido, é importante destacar o fato de que o próprio preço da carne sempre foi determinado com base no preço de mercado, no início com um adicional e, posteriormente, seguindo o preço de mercado.

Porém, ao analisar-se o período inicial do processo, quando a rede partiu de um mercado de carne sob um “paradigma” e acabou contribuindo para a sua superação por

outro, a iniciativa desenvolvida pela rede, no sentido de organizar sua cadeia de suprimentos, não pode ser simplesmente considerada como coordenação de mercado. Todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que se tais iniciativas não tivessem sido tomadas, o mercado de carne levaria muito mais tempo para chegar ao que é hoje. Segundo eles, se não houvesse as ações individuais e em parceria das empresas, o mercado de carnes seria bem diferente do que é. Isto acaba, mais uma vez, comprovando o que já havia sido concluído por Coase (1937), ao salientar que as ações são tomadas internamente à empresa e, posteriormente, são validadas no mercado.

Em síntese, não somente os produtos e seus conseqüentes mercados acabam condicionando a forma de organizar e coordenar a produção, pois existe uma forte influência da posição ocupada na cadeia pelo agente ou elo da cadeia que toma a iniciativa em coordenar o sistema (cadeia).

Portanto, a forma organizacional resultante - **como** organizar e coordenar a cadeia - é fortemente influenciada pela posição do agente ao tomar a iniciativa de coordená-la. Dependendo da posição ocupada na cadeia pelo principal agente coordenador, elas podem ser formadas e coordenadas de formas diferentes. O quadro 17 mostra o comportamento desta relação, no caso das cinco cadeias analisadas.

Quadro 17. Relação entre a Forma Organizacional e a Posição ocupada na Cadeia pelo principal Agente Coordenador da Cadeia

| Posição na cadeia | Produto | Mercado | Forma Organizacional |
|-------------------------------|-----------------|--------------------------------------|--|
| Inicial (produtores) | Commodities | Competição internacional | Cooperativa (ex. Cotrijal) |
| Intermediária (indústrias) | Commodities | Competição internacional | Verticalização ou Integração (ex. Avipal) |
| | Bens de consumo | Diferenciação | Verticalização, Rede de Empresas, Cadeia de suprimentos (ex. Bibi) e condomínios (ex. GM). |
| Final (varejo/atacado) | Diversos | Preço de referência ou diferenciação | Parcerias ao longo de toda a cadeia de valor (ex. Zaffari). |

Da leitura do quadro 17, depreende-se que, no momento de discutir o modelo de formação e as diferentes estruturas dos mecanismos de coordenação das atividades produtivas, é importante incluir, na análise, a posição ocupada na cadeia pelo agente que toma a iniciativa em articulá-la.

Com base nas conclusões acima, fruto de análises junto aos diferentes casos, as variáveis posição da cadeia e estrutura de mercado necessitam ser incorporadas ao modelo proposto e construído a partir do referencial teórico. No momento de definição de suas estratégias, as empresas olham antes para o mercado e, só então, procuram definir a estratégia a ser adotada. Sendo assim, tanto é importante o mercado como a forma que as empresas o vêem e, portanto, a própria posição ocupada pelas empresas, uma vez que influenciam na percepção das mesmas.

Ao admitir-se que as empresas podem estar posicionadas em pontos diferentes da cadeia, reconhece-se que suas percepções do mercado podem variar em consequência destas mesmas posições. Por estarem posicionadas em pontos diferentes e terem percepções e interesses diversos, suas estratégias são orientadas de forma diferente e é isto que o modelo precisa contemplar ao incorporar esta variável na análise, o que será feito quando da apresentação do esquema consolidado.

Convém, ainda, que sejam analisadas as diferentes razões para a formação das cadeias de suprimentos sob as perspectivas das abordagens utilizadas neste estudo. Ao realizar-se este esforço, algumas considerações podem ser feitas, sendo elas apresentadas na próxima subseção.

7.1.4 Análise das Formas Organizacionais Resultantes à Luz do Referencial Teórico

O objetivo da presente seção é revisar o referencial teórico já trabalhado ao longo dos capítulos iniciais (2 e 3), procurando, quando necessário e com base nos resultados dos estudos de caso, rever alguns conceitos-chave utilizados na construção do modelo de coordenação da cadeia de suprimentos. Serão analisadas as formas como as empresas estruturaram suas cadeias, bem como suas razões.

Ao organizar suas cadeias de suprimentos aos moldes de uma grande empresa, as diferentes empresas analisadas iniciaram um processo de identificação, formação e

qualificação de seus fornecedores, passando a transacionar com estas empresas via contratos informais, flexíveis, renováveis e de longa duração. As relações tornaram-se mais próximas, as ações oportunísticas foram reduzidas e as transações passaram a ter uma visão de longo prazo, possibilitando que os custos fossem diluídos ao longo das transações subsequentes.

Ao decidir cooperar com seus fornecedores, repassando informações, chamando-os para co-participarem dos projetos e, em alguns casos, fazendo investimentos específicos, as diferentes empresas partiram do pressuposto de que os riscos, assim como os custos de cooperar são menores que os de não cooperar (ZAWISLAK, 1996).

É neste ponto que reside a vantagem em estruturar as cadeias de suprimentos sob essa forma, pois a “ida ao mercado” para validar as estratégias e ações decididas e tomadas internamente à empresa ocorrem com menor atrito, pois as empresas realizam um trabalho prévio de identificação e qualificação, evitando, assim, os famosos “atritos de mercado”, ou custos de transação definidos por Williamson (1989). Assim sendo, o esforço desenvolvido pelas empresas, no sentido de qualificar suas relações, substitui parte⁴⁶ de suas “idas ao mercado”, com conseqüente diminuição dos “atritos” ou custos de transação.

Em um primeiro momento, o custo em implantar tais programas pode onerar as transações, entretanto, a longo prazo, são diluídos e acabam, no final, sendo bem menores. De acordo com Speidel (1993, apud AZEVEDO, 1997), a frequência de uma mesma transação é importante para a escolha da estrutura de governança, pois permite a diluição dos custos nas várias transações e a possibilidade de construção de reputação por parte dos agentes nelas envolvidos. Ou seja, um contrato de longo prazo apresenta economias em comparação a um mercado *spot*, visto que, à medida que aumentam as transações, os custos de redação do contrato, coleta das informações, monitoramento e adaptações às mudanças, se diluem.

Portanto, partindo-se das conclusões de Williamson (1989) de que os custos de transação são decorrentes do fato de a empresa “ir ao mercado” e descobrir que o mesmo não é perfeito, ao configurar seus fornecedores em forma de uma rede, as empresas evitam parte dos custos de transação, já que não há a “ida ao mercado”. Ao efetuar as parcerias

⁴⁶ Não significa dizer que a empresa não vai ao mercado, mas sim que ela substitui parte desta ida ao mercado por meio de um processo de cooperação com seus parceiros/fornecedores.

com seus fornecedores, antecipam a “ida ao mercado”, evitando, assim, os “atritos” que lhe são inerentes. As empresas já partem do pressuposto de que os mercados não são perfeitos e, dessa forma, se envolvem nestas relações com o objetivo de contornar os custos de transação (de ir ao mercado).

Outro importante ponto a ser incluído na análise é o que trata da “especificidade dos ativos”. Segundo Williamson (1989), quanto maior a especificidade, maior serão os riscos e problemas de adaptações e, por conseguinte, maiores os custos de transação. Ativos de especificidade alta requerem maior controle, enquanto ativos de especificidade baixa exigem menor controle, influenciando de modo significativo na forma organizacional responsável pela governança dessa transação.

No caso específico da GM, o fato de as empresas sistemistas estarem localizadas próximas à montadora (especificidade locacional), economiza custos de transporte e armazenagem e facilita a interação entre os mais diversos profissionais envolvidos no processo de fabricação, trazendo retornos específicos à produção.

Para a Bibi, a estrutura montada proporciona vantagens decorrentes do fato de as empresas se situarem muito próximas à indústria montadora, num raio não maior que 40 km, facilitando uma redução nos custos com transporte e permitindo que a empresa opere com baixos estoques, reduzindo, também, os custos. Outro ponto importante, talvez o mais significativo para a Bibi, é que tal estrutura permite que ela explore vantagens por ser considerada uma empresa ágil no atendimento de seus pedidos. Segundo o representante da empresa, no momento de definir as transações, é levado em consideração o prazo de entrega, com a empresa valorizando e dando preferência aos que apresentam maior velocidade no atendimento (especificidade temporal).

Também no caso da integradora de frangos – Avipal - a especificidade temporal deve ser considerada, uma vez que se trata de produtos que, de certa forma podem ser considerados perecíveis, já que as aves não podem ser estocadas em qualquer ambiente e por muito tempo. É importante que a empresa tenha acesso às aves no exato momento em que elas irão ser abatidas; do contrário, poderão ocorrer muitas perdas.

Outra questão é o fato do imobilizado em relação ao abatedouro, o qual não pode parar por falta de aves, ou seja, a empresa não pode ficar dependente do mercado sempre

que for abater as aves. Ela precisa se assegurar de que terá aves disponíveis para o abate quando o mesmo ocorrer, pois, caso contrário torna-se muito vulnerável ao mercado.

Para o caso da rede de supermercados Zaffari, é importante levar em consideração tratar-se de um produto diferenciado que, no início do processo não existia no mercado, sendo, portanto, de alta especificidade física; da mesma forma, é importante que a estrutura montada lhe disponibilize produtos (carne) no momento exato, por tratar-se de um produto perecível e com altos custos de armazenagem.

Já a forma estabelecida para regular as transações entre a Cotrijal e seus cooperados, leva em consideração uma série de especificidades, tais como: a locacional, é importante que os silos de armazenamento sejam próximos; a de ativos físicos, toda a estrutura física da cooperativa; a de ativos humanos, relacionada ao quadro técnico que desenvolve pesquisa e assistência técnica; e a especificidade temporal, por tratar-se de produtos perecíveis. Os custos para os produtores operarem de forma independente e sob a coordenação do mercado - por serem pequenos produtores - são bem superior aos do sistema cooperativo, o que inviabiliza uma integralização vertical.

Sendo assim, todas as estruturas desenvolvidas pelas empresas analisadas podem ser melhor entendidas e justificadas pela análise da especificidade dos ativos, chegando-se à conclusão que, de uma certa maneira, foram direcionadas no sentido de obter-se uma forma organizacional que possibilitasse a redução dos custos de ir ao mercado – custos de transação, ou de reduzir parcialmente esta “ida ao mercado”.

De forma resumida e pela ótica da Economia dos Custos de Transação, as estratégias das diferentes empresas, ao estruturarem suas cadeias de suprimentos, podem ser entendidas como orientadas no sentido de diminuir os custos de transação.

Ao organizarem suas cadeias de suprimentos dessa forma, integrando total ou parcialmente a cadeia, os agente não precisam, necessariamente, ser movidos pelo interesse único em reduzir os custos de transação, mas também, devem pensar em administrar suas dependências de recursos e criar dificuldades aos seus concorrentes.

Percebe-se que as diferentes estratégias assumidas pelas empresas podem ser vistas e analisadas sob a perspectiva da abordagem da Dependência de Recursos, uma vez que um dos pontos fundamentais de todos os casos estudados é a existência, por parte de todos

os agentes, da clara noção de dependência entre as empresas que fazem parte das cadeias de suprimentos.

Em todos os casos, as empresas analisadas e, portanto, as líderes da cadeia - as empresas-mãe - dispõem das informações do mercado, são as definidoras dos projetos e detêm a comercialização, entretanto, são dependentes de algum tipo de matéria-prima ou insumo. Por outro lado, as empresas fornecedoras, que possuem a matéria-prima, são dependentes das informações do mercado e dos pontos de venda. Sendo assim, cria-se uma estrutura na qual os dois elos envolvidos são dependentes entre si e a força está concentrada na união, na parceria de todos eles. Qualquer um deles para ser forte terá que fortalecer o mais fraco dos componentes da corrente – desta cadeia. Com isso, cria-se um modelo de interdependência, um dos principais alicerces de todas as estruturas montadas por parte das empresas na formação das suas cadeias de suprimentos.

Ao organizarem suas cadeias de suprimentos, as empresas passam a administrar suas dependências, tanto na parte de insumos e matéria-prima, como no tocante à tecnologia utilizada nos processos de fabricação.

O exemplo mais concreto é o que ocorreu no caso da rede de supermercados Zaffar, pois, ao perceber uma oportunidade de mercado, procurou adiantar-se aos seus concorrentes e saiu à frente. Utilizando-se das palavras de Peres e Soete (1990), é possível afirmar-se que a rede aproveitou a “janela de oportunidades” que se abriu. É pertinente, ainda, afirmar que o mercado de carne passava por um período de transição, por uma fase de descontinuidade, em que o paradigma dominante – *“quanto maior o animal, maior o rendimento”* – passava a dar sinais de que seria suplantado pelo paradigma que defende o aproveitamento da carne a partir de animais mais jovens, por apresentar um rendimento superior. Isto é tão verdadeiro que hoje, passado o período de mudança e acomodação, o mercado de carne é outro e os novos projetos estão sendo direcionados sob à luz deste novo paradigma: “explorar a carne de animais mais jovens”, por tratar-se de um artigo de maior valor agregado que possibilita o retorno dos investimentos em um período mais curto.

Olhando sob outro ângulo, a estratégia da rede de supermercados Zaffari pode ser entendida como uma ação para dificultar as ações de seus concorrentes, já que, de acordo

com o representante da própria rede, um dos objetivos, ao montar esta estrutura, era dificultar as ações de seus concorrentes, procurando, dessa forma, diferenciar-se.

Sob a perspectiva da abordagem da Dependência de Recursos, essas estratégias são vistas como meios pelos quais as diferentes empresas procuram minimizar suas dependências em relação aos seus fornecedores, associando-se a eles, ou ainda aumentar a dependência das outras organizações em relação a elas, de acordo com as conclusões dos estudos de Pfeffer e Salancik (1978) e Dunford (1987).

Os estudos relacionados com a formação de diferentes arranjos industriais que caracterizam as Redes de Empresas possibilitam, por sua vez, um maior entendimento no que diz respeito às relações entre os diversos agentes envolvidos nas transações.

À medida que a rede de supermercados se preocupou em formar uma rede de empresas fornecedoras, alterou-se a lógica de comportamento e de negócio entre elas. Ao se conhecerem e se relacionarem constantemente, os agentes passam a investir muito mais na relação, eliminam algumas exigências formais, facilitando as transações e permitindo diminuir os custos das mesmas. Todo o ambiente criado a partir da rede de relações beneficia as transações, qualificando-as e reduzindo os custos.

As relações em rede proporcionam uma série de complementaridades, nas quais as competências individuais, ligadas umas às outras, acabam gerando um sistema muito mais eficiente do que se fossem, simplesmente, somadas as partes. A interação proporcionada pelo ambiente em rede, acaba gerando uma série de externalidades positivas, em decorrência da sinergia emanada do sistema. É o que acaba acontecendo em maior intensidade no caso da GM e em menor intensidade no caso da Bibi. Em ambos os casos, o ambiente gerado propicia uma série de inovações e, principalmente, via co-participação de diferentes agentes nos processos de desenvolvimento de produtos e processos, uma redução significativa nos defeitos e nos problemas.

Isto pode ser comprovado a partir das declarações do representante da GM ao tratar das vantagens advindas da nova forma de organização, implantada no complexo da GM de Gravataí e decorrentes do estreitamento das relações entre a montadora e seus fornecedores. Segundo ele, em um primeiro momento, essas “relações qualificadas” entre a GM e seus sistemistas foram importantes durante o processo de *co-design* do projeto e do

produto. Posteriormente, tornaram-se ainda mais importantes nas etapas de co-validação dos processos, na redução do número de defeitos e, principalmente, na divisão dos custos entre todos os condôminos.

Como consequência, pode-se afirmar que esta inovação organizacional ou este novo “arranjo espacial” das empresas na forma de condomínio tem proporcionado uma significativa redução dos custos totais de fabricação e um ambiente próprio à inovação.

A inclusão de mais de uma abordagem para analisar a formação de diferentes arranjos permite perceber tratar-se muito mais do que uma simples decisão em função dos custos, uma decisão estratégica das empresas (FREEMAN, 1995). Embora em escalas diferentes, constata-se que estas externalidades, próprias de estruturas em que ocorre a interação e a participação dos agentes, com consequente sinergia de potencialidades, aparecem em todos os casos estudados, validando tais iniciativas e contribuindo para manter competitivas as diferentes empresas analisadas.

Entendidas as razões que motivaram a formação e estruturação das cadeias de suprimentos, analisar-se-á, de forma comparativa, as principais características assumidas pelas diferentes estruturas (cada empresa considerar-se-á uma estrutura).

7.2 Características das Cadeias de Suprimentos Estudadas

Da mesma forma que na seção anterior, onde foram revistos os conceitos-chave desenvolvidos ao longo dos capítulos 2 e 3, esta seção tem por finalidade fazer o mesmo em relação ao capítulo 4, ou seja, rever as características das estruturas de coordenação da cadeia de suprimentos à luz dos resultados da pesquisa.

A comparação feita durante o decorrer da presente seção tomará por base os dez pontos pesquisados (quadro 6), sendo que a análise dar-se-á a partir das características levantadas no estudo e analisadas na seção anterior. Primeiramente, far-se-á uma comparação entre as cinco cadeias, quanto ao comportamento de cada uma delas em relação aos tópicos abordados. Posteriormente, efetuar-se-á a comparação de forma geral, ou seja, levando-se em consideração o comportamento das diferentes cadeias nos dez itens pesquisados.

7.2.1 Identificação dos Agentes

Em todas as cadeias analisadas, esta característica está presente, sendo uma das mais marcantes e constituindo-se como um dos primeiros passos para a estruturação das cadeias de suprimentos.

No caso da Companhia Zaffari, é a rede que assume a responsabilidade na identificação, qualificação e monitoramento dos frigoríficos, repassando-lhes todas as informações, para que eles façam o mesmo, em relação aos produtores.

Este processo de identificação é fundamental, também, nos casos da cooperativa (Cotrijal) e da integradora de frangos (Avipal), já que possibilita que os produtores recebam toda a assistência técnica junto às suas propriedades, pois tanto a cooperativa como a integradora mantêm equipes em constante visita aos produtores.

Nas duas montadoras – a de calçados (Bibi) e a de automóveis (GM), a identificação é um dos primeiros passos de toda transação. Por serem exclusivamente montadoras, ambas precisam co-responsabilizar seus fornecedores nos processos produtivos e isto, necessariamente, passa por um processo de identificação, seleção e qualificação dos seus fornecedores.

Em se tratando da GM, este processo iniciou-se com a abertura da concorrência para definir os futuros fornecedores e estreitou-se com a evolução do projeto, quando foram chamados para participar na concepção do carro e continua no dia-a-dia, por intermédio do *follow-up* que a montadora realiza em todo o processo produtivo.

Existe, ainda, o interesse da montadora em identificar e qualificar os fornecedores de segunda linha, os *tiers 2* e, nesse sentido, vem realizando esforços, conjuntamente com outros parceiros da cadeia automotiva, para qualificar os fornecedores dos seus sistemistas.

Para a Bibi, é importante que todos os fornecedores sejam identificados para permitir a avaliação e o monitoramento constante. Segundo o representante da empresa, é uma forma de prevenir problemas e alcançar a melhoria contínua dos processos produtivos.

Portanto, ao longo de todas as cadeias estudadas, as transações ocorrem entre agentes identificados e acompanhados, ou seja, elas podem ser classificadas como

“qualificadas” e entre agentes que transacionam com base no seu histórico, construído na relação.

7.2.2 Ações conjuntas – Cooperação

A cooperação é considerada a forma mais viável de ir ao mercado e em todos os cinco casos é vista pelas empresas como uma forma de reduzir riscos e custos, e promover a inovação.

Para o gerente de fomento da Avipal, a empresa considera o produtor como seu parceiro e procura agir dessa maneira. Se adotasse critérios estritamente técnicos, a empresa deveria rescindir o contrato com os produtores que apresentam um baixo índice de produtividade e incentivar o aumento da produção daqueles com índice superior. Porém, por considerar o produtor seu parceiro no negócio, por questões éticas e sociais e até mesmo por questões relativas à própria imagem da empresa, ela não tem feito isso, demonstrando estar preocupada com seus parceiros.

No caso Zaffari, a estrutura montada sustenta-se na cooperação entre os três principais elos – a rede de supermercado, os frigoríficos e os produtores. Conforme o especialista e consultor do programa, “um depende do outro e todos da força do conjunto.”

Para a rede Zaffari, as parcerias ao longo da cadeia foram essenciais, principalmente no início do processo e nos momentos de crise pois acabaram alterando o ambiente, contribuindo para a criação de um novo paradigma, o do aproveitamento da carne de animais mais jovens.

Com o intuito de oferecer novas e melhores alternativas aos seus associados, a Cotrijal também tem como preocupação estabelecer parcerias tanto para trás, como para frente. O exemplo mais emblemático é a que mantém com a maltearia, bem como com as empresas fornecedoras de fertilizantes.

A declaração do gerente de suprimentos da Bibi traduz bem o espírito vigente que norteia as transações junto à Bibi e seus fornecedores, ao afirmar que, “sem dúvida, nós podemos dizer que praticamos a parceria com os nosso fornecedores”. Por outro lado, tanto as palavras do gerente da Artecota como do diretor do Curtume Curtipelli, entrevistados no caso, demonstram que eles mantêm com a empresa relações de parceria e que a Bibi

procura valorizar, fazendo delas a sua estratégia maior para diferenciar-se no mercado como uma empresa ágil.

Da mesma forma, ocorre no caso da GM, pois, desde o início do projeto, predominam ações de parceria entre a empresa e seus sistemistas. De acordo com os seus representantes, os sistemistas se consideram parceiros da GM, e essas relações tiveram início no momento em que a montadora definiu os sistemistas, intensificaram-se com a divisão dos investimentos e cada vez mais se consolidam nas relações diárias como a co-participação nos projetos.

Sendo assim, outra importante característica presente em todas as cadeias analisadas é a presença de ações de parceria entre os agentes, indo de encontro ao pressuposto básico que defende a cooperação como forma de reduzir os custos de transação.

7.2.3 Contratos

Nas diferentes cadeias estudadas, predominam contratos que podem ser denominados de “informais”. Com exceção do caso da GM, as outras cadeias atuam sob regime de contratos flexíveis, abertos (com a possibilidade de sair a qualquer momento) e baseados no histórico da relação.

Quanto à sua tipologia, assemelham-se muito mais aos caracterizados por Macneil (1978, apud WILLIAMSON, 1989) como contratos relacionais, havendo uma grande flexibilidade e visão de longo prazo.

Essas características aparecem mesmo no caso das transações entre os produtores de frango e a integradora, pois os contratos são de longa duração e renováveis, com ambas as partes mantendo o desejo de permanecer transacionando. No caso específico dos produtores de frango, a grande maioria deles já transaciona com a integradora há bastante tempo e se percebe que existe, tanto por parte do produtor, como da empresa, a intenção em se manter no negócio.

Os contratos entre a rede de supermercados e os frigoríficos são mais informais podendo ser entendido a partir das palavras do médico veterinário, consultor da empresa:

“É aí que está a seriedade do produto. Quem está envolvido não assinou contrato, não assinou absolutamente nada. Nós queremos e quando se quer, se faz”.

No caso da Cotrijal, o principal instrumento que rege as transações é o contrato estabelecido entre as partes, no momento em que o cooperado filia-se à cooperativa. A partir desse momento, as transações ocorrem via contratos informais e em um clima de confiança.

Pelos depoimentos dos entrevistados, pode-se concluir que, também no caso da Bibi, as transações entre a empresa e seus fornecedores ocorrem via contratos informais, de longo prazo e fundamentados na confiança construída ao longo das transações.

Devido à característica do arranjo das empresa, em forma de condomínio, com implicações em investimentos específicos de ambas as partes e do parceiro institucional, os contratos entre a GM e seus sistemistas assumem uma forma diferente das anteriores, apresentando pouca flexibilidade e prazos bem definidos.

Esses contratos foram assinados por um período de cinco anos e como o complexo produz um único modelo, não apresenta muita flexibilidade. Ao final do período, deverá haver uma negociação. Não será mais um novo contrato, entendendo-se, no entanto, que o histórico construído neste período deverá ser o balizador das futuras negociações. Segundo os entrevistados, existe uma visão de longo prazo, já que todos os parceiros fizeram investimentos e pretendem continuar a ser fornecedores da GM, até por que já o são em outros locais e em outras fábricas da empresa.

Mesmo sendo mais rígidos e pouco informais, os contratos entre a GM e seus sistemistas possuem muitas características semelhantes às demais cadeias analisadas neste estudo.

Em síntese, pode-se afirmar que, nas cadeias analisadas, predominam contratos entre parceiros identificados que possuem o exposto desejo de permanecer na relação, e ocorrem em clima de confiança, sendo as “falhas contratuais”, preferencialmente, resolvidas entre as partes.

7.2.4 Fluxo de Informações

O modo como ocorre o fluxo de informações ao longo das cadeias de suprimentos é outra importante característica das cadeias analisadas e, em todas elas, a informação é tratada com relevante importância.

No caso da Avipal, o fluxo de informações é constante e inicia-se quando o produtor faz o primeiro contato com a empresa e recebe a visita da assistência técnica. Após ser aprovado e incluído no sistema, ele recebe o primeiro lote e junto uma série de informações técnicas. No decorrer do processo, este procedimento se repete e o produtor passa a receber visitas da assistência técnica, agendadas pela empresa, ou sempre que ele solicitar. Entretanto, o fluxo de informações é bem maior no sentido da empresa para o produtor, caracterizando o poder de hierarquia (quase integração vertical) que exerce no processo.

Para a rede de supermercados Zaffari, é fundamental que tanto o frigorífico como o produtor tenham conhecimento das vantagens de explorar a precocidade dos animais e de ofertar um produto de procedência. Nesse sentido, dispõe de canais de informação com seus fornecedores, procurando munir de informações toda a cadeia, repassando o conhecimento acumulado, bem como as informações oriundas do mercado.

Na tarefa de municiar toda a cadeia com as informações, a empresa procura estimular a troca de informações entre os fornecedores, contando com o apoio do frigorífico, importante agente para atuar junto aos criadores.

Já no caso da Cotrijal, ao longo de todas as cadeias de grãos que compõem a sua estrutura, as informações ocorrem sob um fluxo contínuo, nos dois sentidos, com o técnico levando informações ao produtor (as justificativas das ações da cooperativa) e, ao mesmo tempo, trazendo-as, juntamente com as solicitações dos mesmos.

Para a Cotrijal, é importante que o produtor tenha confiança na administração da cooperativa, conhecendo os motivos de sua atuação, do contrário podem surgir conflitos, e a queda de credibilidade junto ao produtor será imediata. A cooperativa mantém aberto um canal de comunicação com seus associados, partindo do pressuposto de que é uma das alternativas mais viáveis para trazê-lo até a cooperativa, protegê-lo e, com isso, reduzir os conflitos.

Para a Bibi, um dos pontos fortes da empresa é a sua transparência. Por esse motivo, procura repassar todas as informações e especificações necessárias, para que seus fornecedores possam otimizar seus processos. Ela tem interesse em que a cadeia se organize, que seus fornecedores troquem informações entre si e que todas elas cheguem ao início da cadeia.

No caso da GM, embora uma série de empresas esteja convivendo em um mesmo espaço físico e apresente um objetivo comum – produzir o carro –, o fluxo de informações ocorre muito mais no sentido vertical – entre a GM e seus sistemistas. Isto vem ocorrendo devido ao fato de os sistemistas serem, muitas vezes, concorrentes entre si fora do condomínio de Gravataí, pois são fornecedores globais.

O cruzamento de informações entre os diferentes sistemistas não é comum, existindo apenas a troca de idéias entre eles e a GM no que diz respeito ao funcionamento do condomínio. Mesmo que a montadora tenha o expresso desejo de que seus sistemistas troquem informações entre si, esse fluxo é quase inexpressivo.

Observa-se, então, que todas as empresas estudadas reconhecem a importância da informação no processo e procuram criar condições para que haja o seu fluxo entre os agentes que compõem suas cadeias de suprimentos. O que ocorre é que, em alguns casos, principalmente onde o poder da hierarquia está mais presente (caso da Avipal), predomina o fluxo de informações no sentido *top-down*. No caso da Cotrijal, cujo poder está mais distribuído, há um fluxo mais equilibrado e nos dois sentidos da cadeia.

7.2.5 Padronização das Ações

Cada uma das cadeias procura funcionar sob a sua própria lógica, porém todas elas partem do princípio de que, ao padronizar as ações, conseguirão maior eficiência nos processos, já que são padronizados os procedimentos considerados como os *melhores (best practice)*.

De acordo com os depoimentos, percebe-se que todas as empresas estão conscientizadas de que a padronização possibilita maior controle e monitoramento do processo, permitindo que elas passem a ofertar produtos projetados de acordo com as exigências e necessidades dos seus consumidores.

A Avipal tem interesse expresso em padronizar as ações para obter maior produtividade, confiabilidade e permitir que o processo seja monitorado a qualquer momento. Por tratar-se de um produto (frango) sujeito a doenças, que necessita de um rigoroso controle sanitário e de um rastreamento (monitoramento) constante, é vital para a empresa que as ações e procedimentos sejam todos padronizados.

No caso da rede Zaffari de Supermercados, a padronização foi um dos itens em que a rede, conjuntamente com os frigoríficos, precisou trabalhar mais, pois um dos diferenciais do produto era exatamente o padrão de cortes, que é internacional.

Anteriormente à implantação deste programa, a carne não seguia padrões, não considerando muito as exigências dos consumidores. Por se tratar de um produto em que a aparência e a procedência são importantes, foi necessário que a rede de fornecedores de carne passasse a adotar procedimentos padronizados. Estes iniciaram pela seleção dos animais nas fazendas, passaram pelo abate e continuaram durante todo o processo até a oferta e comercialização do produto, com as carnes já chegando desossadas e preparadas em cortes padronizados, indo diretamente para as lojas.

O mesmo ocorre na Cotrijal, com os procedimentos e ações de recebimento sendo iguais em todos os entrepostos da cooperativa. Em comum acordo com a direção da cooperativa, a equipe técnica e os produtores, o modelo de exploração da terra é definido e deve, preferencialmente, seguido por todos os associados, embora não seja tão rígido.

Nas outras duas cadeias analisadas, da GM e da Bibi, a padronização assume uma importância ainda maior, já que as duas empresas operam exclusivamente como montadoras.

Por concentrarem o seu foco nas operações de desenvolvimento do produto (design), montagem e comercialização dos mesmos, as duas empresas necessitam ter uma rede de fornecedores atuando de forma padronizada. O processo de montagem obedece a uma seqüência de operações que necessitam ter continuidade, ser monitoradas e os diferentes atores têm que ser co-responsabilizados no processo de produção.

No exemplo da indústria de calçados Bibi, durante a implantação de seu sistema de qualidade, a empresa precisou detalhar, documentar e monitorar todo o processo de

compra, desenvolvendo um sistema de especificação do produto para a ordem de compra e um registro de qualidade de cada fornecedor.

Em relação ao caso da GM, todos os sistemistas que atuam no condomínio de Gravataí seguem um padrão mundial e, portanto, trabalham dentro das especificações e normas internacionais de qualidade. Boa parte deles já está credenciada junto a institutos certificadores internacionais pela QS.9000, e os que ainda não estão, encontram-se em fase de credenciamento. A idéia é que todos trabalhem sob os parâmetros da QS.9000.

A GM já é credenciada pela ISO.9001 e acabou de ser avaliada e recomendada pela ISO 14.000. Sendo assim, todos os procedimentos são padronizados, seguindo os modelos internacionais de qualidade.

Resumindo, a padronização das ações e dos procedimentos passa a ser uma das etapas fundamentais para a formação e definição das cadeias de suprimentos, o que ficou comprovado em todos os casos analisados. Para a continuidade das transações é importante que elas obedeçam a uma lógica comum e que apresentem padrões de procedimento, sendo o que, de maneira geral, todas as empresas demonstraram estar procurando fazer.

7.2.6 Coordenador da Cadeia

Na totalidade dos casos analisados, predomina uma estrutura de coordenação híbrida e semelhante ao conceito teórico desenvolvido para caracterizar esta forma de coordenação.

Nos casos da Avipal e da Cotrijal, as semelhanças são grandes, com as duas empresas procurando coordenar boa parte de uma cadeia produtiva, a primeira de frangos e a segunda de grãos.

A Avipal procura coordenar todas as transações, desde a importação das “avós” até a comercialização dos frangos, fornecendo toda a ração para alimentar as aves, bem como os medicamentos, as vacinas necessárias e toda a informação técnica relativa ao seu tratamento e manejo.

Quanto ao preço, é a integradora que decide o que será pago ao produtor, tomando por base somente a sua planilha de custos, embora o preço final seja definido pelo mercado.

O mesmo ocorre na Cotrijal, com a cooperativa coordenando tanto os elos iniciais da cadeia (fornecimento de sementes, insumos, assistência técnica, etc.), como as etapas da produção, via assistência técnica, armazenagem e comercialização dos produtos. Assim como a integradora, a cooperativa se dedica a todas as atividades anteriores e posteriores à produção, delegando ao produtor somente a etapa de produção, na qual ela também atua por meio de sua assistência técnica.

Algumas semelhanças vêm à tona, também, ao comparar-se as estruturas de coordenação das cadeias de suprimentos da indústria de calçados Bibi e da GM.

Ao tentar normalizar, qualificar e monitorar as transações, a Bibi acabou assumindo algumas funções do mercado e coordenou as ações, principalmente no elo relacionado aos fornecedores de primeira linha, uma vez que a montante da cadeia a realidade é bem diferente, e os agentes ainda não estão articulados.

Os depoimentos dos entrevistados demonstram que, ao se propor a gerenciar a sua cadeia de suprimentos, a Bibi teve que, primeiramente, organizar o setor, pelo menos em relação aos seus fornecedores de primeira linha, o que trouxe benefícios a todos, conferindo um novo padrão de relacionamento entre os agentes, com predomínio de relações de cooperação.

A GM, por ser a empresa líder da cadeia, principal investidora do projeto e, portanto, com todas as ações convergindo para ela, exerce a principal função de coordenar a cadeia, procurando realizar o *follow-up* de todo o processo produtivo, assim como otimizar e qualificar as relações entre os sistemistas e seus fornecedores (*tiers 2*).

Outra importante ação de coordenação da cadeia desenvolvida pela GM é o seu interesse em promover a qualificação de fornecedores gaúchos, fazendo com que os atuais níveis de qualidade conseguidos pelos seus sistemistas sejam alcançados também pelos fornecedores posicionados no início da cadeia automotiva.

No caso da rede de supermercados Zaffari, existem dois momentos bem distintos. No início, quando as ações eram pouco integradas e o mercado de carne bem diferente do atual, eram desenvolvidas sob a coordenação da rede de supermercados e conseguiram alcançar resultados que a “estrutura de coordenação de mercado”, com todos os seus mecanismos, não tinha conseguido até então. Portanto, nessa fase, as ações da rede podem ser vistas como ações de coordenação de toda a cadeia.

Ao passo que o mercado foi se alterando e se acomodando à nova exigência dos consumidores, ao novo paradigma, as ações da rede limitaram-se a atuar internamente e junto ao elo frigorífico, apresentando um raio de atuação menor.

Dessa forma, não obstante o fato de assumirem formas diferentes, em todos os cinco casos, predominam estruturas de coordenação com objetivos e funções semelhantes. As cinco cadeias são estruturadas a partir de relações qualificadas entre os agentes, o que implica formas alternativas de coordenação, diferentes do mercado e da hierarquia.

7.2.7 Conflitos

As cadeias analisadas caracterizam-se pela apresentação de um ambiente de negócios com baixa incidência de conflitos e pela capacidade em gerenciá-los sem a interveniência externa de uma terceira parte.

Os conflitos são mais constantes nas estruturas mais abertas, como é o caso da cooperativa, onde os produtores/fornecedores da cooperativa são, também, proprietários da mesma. Ao comprar os insumos da cooperativa, o produtor quer fazê-lo pelos menores preços de mercado, ao passo que, ao vender sua produção, quer obter os maiores preços, criando-se, assim, um conflito. Porém, como declarou o representante da cooperativa, estes conflitos são administrados e solucionados via esclarecimento do associado.

No caso dos criadores de frango integrados, principalmente pela cultura já existente na região, os conflitos são insignificantes e podem ser traduzidos por reivindicações, tais como a disponibilização dos pintinhos em um espaço de tempo menor e, principalmente, a possibilidade de aumentar a produção, por entenderem ser esta a única forma de aumentar seus ganhos.

Já no caso da GM, os conflitos são evitados por meio do *follow-up* que a montadora realiza junto aos seus fornecedores. Agindo assim, ela possibilita uma rápida solução para todo e qualquer problema que venha a ocorrer durante o processo produtivo.

Em todo o complexo da GM, os conflitos são, preferencialmente resolvidos no local e com intervenções de técnicos ou administradores de mesmo nível. Se for possível, devem ser solucionados na esfera do chão-de-fábrica por funcionários ou supervisores de níveis equivalentes.

Quando o caso exigir, a resolução do conflito pode ascender, gradativamente, às esferas organizacionais das empresas, cessando no momento em que o mesmo for solucionado. Entretanto, segundo os depoimentos, os conflitos não são uma constante, uma vez que as empresas são parceiras, se conhecem de outras transações e desejam permanecer no negócio, principalmente pelo fato de terem feito investimentos específicos no condomínio de Gravataí.

Para a indústria de calçados Bibi, o maior conflito enfrentado diz respeito à entrega dos produtos por parte de seus fornecedores, pois nem sempre apresentam a agilidade necessária e desejada pela empresa calçadista. Porém, são resolvidos entre as partes e, mesmo no caso dos fornecedores punidos e muitas vezes afastados do negócio, é permitido que retornem, desde que cumpram as especificações previamente estabelecidas entre as partes.

O processo de resolução de conflitos ocorre da mesma forma na rede de supermercados Zaffari, onde os raros conflitos que ocorrem referem-se, basicamente, à qualidade dos produtos. Quando os problemas forem constantes, com uma mesma empresa fornecedora incorrendo diversas vezes no mesmo erro, pode ocorrer um possível desligamento deste fornecedor. Todavia, resolvidos os problemas, o fornecedor poderá voltar a negociar com a empresa, conforme declarou o representante da rede.

Em resumo, em todos os casos, por serem estruturas construídas a partir do envolvimento dos parceiros/fornecedores predomina um clima de confiança nas transações, havendo poucos conflitos e, quando existem, são prioritariamente resolvidos entre as partes, sem altos custos e conseqüências maiores para o sistema.

7.2.8 Estratégia da Cadeia de Suprimentos

Nas cinco cadeias estudadas, em maior ou menor grau de intensidade, existem iniciativas de cooperação entre os diferentes agentes, estando a base para esta cooperação na interdependência entre os diferentes elos que compõem uma cadeia de suprimentos. As empresas reconhecem que dependem mutuamente umas das outras e partem do pressuposto de que, ao gerenciar suas interdependências, conseguem reduzir os custos finais dos processos produtivos. Devido à motivação e ao desejo de construir relações mais qualificadas que acabem reduzindo os custos finais, cada uma das empresas procura traçar suas estratégias e, dentro do possível, incluir seus parceiros na elaboração ou, pelo menos, na negociação das mesmas.

No caso da Cotrijal, pela própria forma organizacional da empresa, a estratégia a ser seguida, embora seja fortemente influenciada e determinada pela sua equipe técnica, é negociada e passa pelo produtor, sendo que, em diferentes momentos e esferas, ele pode interferir em seu planejamento e execução. Sempre que manifestar desejo, o produtor pode participar da elaboração das estratégias da cooperativa. Fica claro, pois, todo o esforço desenvolvido pela equipe técnica e administrativa da cooperativa no sentido de conscientizar e manter o produtor informado de seus objetivos.

Em última análise e conforme declarou o produtor entrevistado no caso, a cooperativa procura, via informação, interferir na própria formação de opinião do associado, facilitando a aprovação de suas propostas. Na verdade, a cooperativa, representada por sua equipe técnico-administrativa, é quem acaba definindo a estratégia a ser seguida.

Já no caso da Avipal, a estratégia é toda definida pela empresa, procurando, no máximo, negociar a sua aplicação junto aos produtores integrados, esclarecendo-os acerca das medidas e procedimentos a serem seguidos.

Quanto à rede de supermercados Zaffari, a estratégia foi, basicamente, toda ela definida pela empresa a partir da sua percepção de mercado. No início, foi negociada exaustivamente com os parceiros, entretanto, com o passar do tempo e a conseqüente acomodação do mercado a este novo modelo de exploração de carne, a negociação por

uma estratégia única deixou de existir, inclusive, porque muitos dos fornecedores da rede passaram, também, a explorar suas marcas próprias.

Na indústria de calçados Bibi, toda a estratégia é definida pela empresa, havendo apenas a participação dos fornecedores no desenvolvimento de projetos. Sendo assim, não existe uma estratégia única para todos os participantes; o que existe é a negociação de algumas estratégias específicas relacionadas a determinados parceiros.

Da mesma forma acontece com a GM, que, como montadora e líder da cadeia, é quem define a estratégia maior. Nesse caso, em virtude dos fornecedores e parceiros estarem muito próximos geograficamente e por manterem estreitas relações, participam da definição de boa parte do plano de ações a ser seguido pelo conjunto de empresas. Não obstante o fato de serem grandes empresas e com estratégias muita vezes diferentes fora do condomínio, no caso específico, apresentam uma única grande estratégia que é a de produzir um carro a baixo custo.

Muito mais que uma estratégia comum, o que existe em todos os casos analisados é um objetivo comum, algo que identifique o grupo de empresas e que faz com que passem, de forma mais ou menos intensa, a cooperarem entre si e é isto que tem servido de elo aglutinador entre as diferentes empresas.

7.2.9 Construção de uma Marca para a Cadeia

Em se tratando de cadeia produtiva e suas imbricações, pode-se pensar em procurar explorar um objetivo comum e uma marca que identifique a cadeia produtiva como um todo. Muitas vezes, essa identificação de marca vem associada à imagem de uma determinada cadeia produtiva de um certo produto e vinculada a um local geográfico específico.

Porém, por trás da noção de cadeias de suprimentos, existe uma clara implicação de posse e significa dizer que uma determinada cadeia de suprimentos pertence a uma determinada empresa. Nesse caso, a marca a ser explorada será a da empresa e foi o que ficou evidenciado nos casos estudados, com a marca vinculada à cadeia sendo, quase sempre, a da empresa líder da cadeia.

Talvez o caso em que existe uma grande marca que identifique todos é o da cooperativa, pois várias cadeias produtivas se identificam e procuram explorar as vantagens de uma única marca – a marca Cotrijal.

No caso da integradora de frangos Avipal, esta característica também aparece, pois a única marca a ser explorada, tanto pelos produtores de frango como pela empresa é a Avipal. Ao longo da cadeia, existe uma identificação com a marca da empresa e todos estão engajados em trabalhar para ela, caracterizando, mais uma vez, o que denominou-se de “quase-integração vertical”, com os produtores se sentindo quase-empregados da Avipal e trabalhando na valorização da marca, da qual sentem orgulho.

Por outro lado, mesmo que todo o processo tenha sido construído em parceria com os frigoríficos e produtores, a marca “Novilho Jovem Zaffari” pertence somente à rede de supermercados Zaffari e por ela é administrada. Porém, embora no início não tenha sido dessa maneira, pois a rede de supermercados foi pioneira nesta estratégia, ela comercializa, também, outras marcas pertencentes aos seus próprios parceiros.

Nos outros dois casos, da GM e da Bibi, o comportamento é um pouco diferente dos demais e as duas cadeias apresentam, mais uma vez, uma série de semelhanças entre elas.

No caso da indústria de calçados, a única marca a ser explorada é a Bibi, havendo interesse dos fornecedores em trabalhar com essa marca, pois consideram um ponto de referência positivo. Muitos fornecedores, a fim de divulgarem suas próprias marcas, têm procurado incluí-las junto aos produtos comercializados com a marca Bibi. O mesmo ocorre no caso GM, onde a marca explorada é a marca do carro: Celta. Não obstante serem grandes empresas e muitas vezes concorrentes fora do condomínio de Gravataí, todos os sistemistas trabalham no sentido de tornar esta marca mais competitiva. Por outro lado, ao valorizar a marca Celta (nome dado ao veículo produzido em Gravataí), as empresas sistemistas estão valorizando, também, suas próprias marcas, uma vez que passam a ser incorporadas junto ao produto comercializado pela GM.

Sendo assim, nos casos da montadora de automóveis GM e da indústria calçadista Bibi, em que há uma única marca a ser explorada, ocorre, também, a divulgação de muitos

dos parceiros/fornecedores por meio da incorporação de suas marcas aos produtos comercializados pela empresa líder da cadeia (empresa-mãe).

Em relação à marca e sua exploração, duas associações podem ser feitas: a primeira e mais forte entre a GM e a Bibi, e a segunda, um pouco menos intensa, entre a cooperativa – Cotrijal e a integradora de frangos – Avipal.

No caso da rede de supermercados Zaffari, o comportamento difere dos casos anteriores. A rede apresenta todo um esforço para desenvolver e explorar uma marca específica e, embora esta seja a principal a ser comercializada nas lojas da rede, existe, ainda, uma diversidade muito grande de outras marcas, muitas delas, inclusive, pertencentes a parceiros/fornecedores seus no produto “novilho jovem”.

Em contrapartida, se a análise concentrar-se somente na marca “Novilho Jovem Zaffari”, o comportamento é muito semelhante aos casos da integradora de frangos – Avipal e da cooperativa Cotrijal, pois todos os fornecedores trabalham em função de uma marca e procuram valorizá-la.

Observa-se, então, que, na maioria dos casos estudados, a principal marca divulgada na cadeia é a da própria empresa líder, configurando, assim, o caráter de propriedade da cadeia, ou seja, a cadeia de suprimentos pertence, por definição, a uma determinada empresa que procura vincular a cadeia à sua marca.

7.2.10 Compartilhamento dos lucros

Com exceção da cooperativa que tem como um dos seus princípios básicos a divisão e o repasse proporcional do seu lucro aos associados, em todos os outros casos não há repasse direto dos lucros, mesmo que sejam fruto de esforços de todos.

De forma indireta, entretanto, todos os que participam da cadeia podem ser beneficiados dos ganhos da empresa líder, o que pode ser observado a partir dos depoimentos dos fornecedores da indústria calçadista – Bibi e da montadora de carros – GM, bem como do frigorífico fornecedor da rede Zaffari.

Mesmo não sendo beneficiados diretamente dos lucros da empresa líder da cadeia, em todos os casos, os fornecedores foram unânimes em afirmar que é do interesse deles

que ela obtenha lucros, pois estarão assegurando mercado para seus produtos e divulgando o nome de suas empresas.

Entre os casos estudados, o mais específico é o que está relacionado ao sistema de integração, pois nele não existe repasse dos ganhos por parte da empresa integradora. No momento da assinatura de contrato, ocorre a definição do valor a ser pago ao produtor, não tendo ele direito a outros repasses. Porém, em caso de prejuízos da empresa integradora com a comercialização dos frangos, eles não são repassados aos produtores, ou seja, a empresa assume não só o bônus, mas também o ônus do negócio.

Em suma e com exceção da cooperativa, em que os lucros são repassados de forma direta e estão estabelecidos em lei, o que ocorre é que, de forma indireta, os benefícios da empresa líder acabam sendo repassados aos fornecedores/parceiros. Isto é válido, inclusive no caso da integradora de frangos, uma vez que os lucros da empresa são revertidos em novas tecnologias e melhorias no processo, trazendo, de forma indireta, vantagens aos produtores integrados.

Portanto, é com base nos casos analisados e suas correspondentes características, já apresentadas e discutidas nessa seção, que o quadro a seguir apresenta uma síntese das principais características das estruturas de coordenação de cada uma das diferentes cadeias de suprimento estudadas.

Quadro 18. Principais Características das Estruturas de Coordenação das Cadeias de Suprimentos Estudadas

| Características | Cadeias de Suprimentos | | | | |
|---------------------------------|--------------------------------------|---|--|---------------------------------------|---------------------------------------|
| | Avipal | Cotrijal | GM | Bibi | Zaffari |
| 1. Identificação dos agentes | Todos os agentes são identificados | Todos os agentes são identificados | Todos os agentes são identificados | Todos os agentes são identificados | Todos os agentes são identificados |
| 2. Ações conjuntas – cooperação | Operacional, relações hierárquicas | Operacional, institucional e tecnológica | Operacional, tecnológica institucional | Operacional e tecnológica | Operacional e institucional |
| 3. Contratos | Longo prazo e renováveis | Flexíveis e de Prazo indeterminado | Formais e de longo prazo | Informais e de longo prazo | Informais, flexíveis e de longo prazo |
| 4. Fluxo de informações | Predomina o fluxo <i>top-down</i> | É maior no sentido <i>top-down</i> | Nos dois sentidos | Nos dois sentidos | Nos dois sentidos. |
| 5. Padronização das ações | Procedimentos técnicos e ações | Procedimentos técnicos e ações | Padrões mundiais de qualidade | Melhores práticas | Procedimentos técnicos e ações |
| 6. Coordenação da cadeia | Integradora | Cooperativa | Empresa líder | Empresa líder | Supermercado |
| 7. Conflitos | Mínimos e negociados entre as partes | Constantes e administrados via informação | Negociados entre as partes | Negociados entre as partes | Mínimos e negociados entre as partes |
| 8. Estratégia da cadeia | Definida pela empresa integradora | Definida pela Administração em negociação com associado | Definida pela empresa líder da cadeia | Definida pela empresa líder da cadeia | Definida pela rede de supermercados |
| 9. Marca da cadeia | Da integradora | Da cooperativa | Da empresa líder | Da empresa líder | Da rede de supermercados |
| 10. Repasse dos lucros | Não existe. Só de forma indireta | Existe. Estabelecido em contrato | Não existe. Só de forma indireta | Não existe. Só de forma indireta | Não existe. Só de forma indireta |

A leitura do quadro 18 possibilita uma análise comparativa entre os resultados empíricos e o referencial teórico. A partir dessa análise, dois grupos de características podem ser identificados: um constituído por aquelas consideradas essenciais para a formação das estruturas e que apresentam um comportamento relativamente semelhante em quase todos os casos, enquanto que o outro é constituído por características que apresentam variações maiores entre as diferentes estruturas. No primeiro grupo, estão as características do n.º 1 ao 6, enquanto o segundo grupo é formado pelas características do n.º 7 ao 10.

Em relação às características do primeiro grupo, percebe-se que elas são fundamentais na formação das estruturas de coordenação, isto é, constituem-se na própria essência do modelo e, assim, são denominadas de **Características Básicas**.

Por trás das seis características, estão as condições necessárias para que a cadeia, ao simular o funcionamento de uma grande empresa, consiga reduzir os custos de transação dos agentes, a saber: 1. que os agentes sejam identificados; 2. mantenham parcerias; 3. que as transações ocorram em ambientes de confiança, com contratos flexíveis; 4. que as informações possam fluir ao longo da cadeia ; 5. que as cadeias funcionem sob uma certa lógica; 6. para atingir-se tais condições necessita-se, portanto, da presença de um coordenador.

Dessa forma, e em consonância com o enfoque aqui considerado, os resultados empíricos permitem afirmar que essas características constituem um patamar mínimo para designar a presença de uma estrutura de coordenação da cadeia de suprimentos. Caso não estejam presentes, ao longo das transações que ocorrem entre os agentes de uma determinada cadeia de suprimentos, não estará configurada a coordenação da cadeia de suprimentos.

Ao se analisarem as outras quatro características (7 a 10 do quadro 18), a constatação é um pouco diferente, já que o comportamento das mesmas difere de cadeia para cadeia e, embora importantes, não são tão vitais para a formação e funcionamento das estruturas como o são as do primeiro grupo. Entretanto, essas quatro características são as que acabam conferindo as “feições” da cadeia e fazendo a diferença, pois, de uma certa maneira, as outras seis estão sempre presentes, sendo já consideradas como um patamar básico. É a partir dessas características que poderão surgir as diferenças maiores entre as diversas formas de coordenação das cadeias de suprimentos e seus respectivos níveis de competitividade. Por essa razão, elas são denominadas de **Características Complementares**.

É com base nessa avaliação e conseqüente classificação que o quadro a seguir apresenta os dois grupos de características.

Quadro 19. Classificação das Características da Coordenação da Cadeia de Suprimentos

| CARACTERÍSTICAS | |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| BÁSICAS | COMPLEMENTARES |
| 1. Identificação dos agentes | 7. Os conflitos são negociados |
| 2. Ações conjuntas – cooperação | 8. Estratégia da cadeia |
| 3. Contratos flexíveis e renováveis | 9. Marca da cadeia |
| 4. Fluxo de informações | 10. Repasse dos lucros |
| 5. Padronização das ações | |
| 6. Coordenação da cadeia | |

Retornando à análise do quadro das principais características das estruturas de coordenação (quadro 18), é possível traçar um paralelo entre as diferentes estruturas e o esquema desenvolvido com base no referencial teórico, permitindo a confrontação entre as características da coordenação da cadeia de suprimentos e definidas no esquema (quadro 3), com o comportamento das mesmas características nos diferentes casos aqui analisados (quadro 18).

Com base nessa confrontação, percebe-se que algumas das cadeias apresentam comportamentos que, em muitos casos, se assemelham, ou seja, mesmo atuando em setores diferentes, as empresas acabam desenvolvendo mecanismos de coordenação de suas cadeias de suprimentos com características e comportamentos que apresentam muitas similitudes.

Comparando-se o comportamento da cadeia de suprimentos da Bibi com a da GM, percebem-se muitos pontos em comum. Ao assumirem a postura de montadoras, e talvez esta seja a maior semelhança entre elas, as duas empresas passam a dedicar-se às etapas de desenvolvimento dos projetos e do produto, montagem final, marketing e comercialização, repassando a produção a outras empresas.

A outra comparação válida é a que é feita entre a cooperativa e a integradora de frangos. Em ambos os casos, as empresas deixam a etapa da produção aos produtores rurais e se dedicam a uma série de ações anteriores e posteriores, concentrando-se nas

etapas de pesquisa, fornecimento de insumos, assistência técnica, marketing, comercialização e distribuição da produção.

As duas empresas atuam no sentido de articular todas as ações e transações que ocorrem ao longo das diferentes cadeias, sendo que a grande e maior diferença entre elas está na forma acionária e todas as implicações que isso traz. Isto é, sendo uma propriedade privada, com controladores bem definidos, a Avipal apresenta características de hierarquia, ao passo que a Cotrijal, por ser uma sociedade cooperativa, é mais aberta, mais democrática, havendo uma maior participação de todos.

No caso da rede de supermercados Zaffari, a comparação torna-se um pouco mais complexa, uma vez que a estrutura desenvolvida assume algumas características mais comuns aos mecanismos de coordenação desenvolvidos pelas “montadoras” e, em outros casos, se parecem mais com o mecanismo de coordenação de mercado.

Entretanto, ao analisar o quadro anterior de forma geral, a empresa cuja estrutura e funcionamento de sua cadeia mais se assemelha ao esquema desenvolvido, ou seja, a cadeia que apresenta a forma de coordenação mais próxima possível do idealizado é a Cotrijal, seguida de perto pela GM.

Tal semelhança justifica-se pela própria origem, tanto do modelo como da forma de organização da Cotrijal. Na construção do esquema de análise, os pressupostos básicos assumidos foram os de cooperação e união dos agentes que compõem uma cadeia, objetivando negociar suas interdependências e configurar uma grande empresa, os mesmos motivos presentes na própria origem da forma organizacional da Cotrijal, ou seja, uma cooperativa que concentra a sua força na cooperação e união de muitos agentes, especificamente, mais de 3.500 produtores.

A partir da análise das diferentes estruturas, é possível traçar-se um paralelo com o modelo de análise desenvolvido por Williamson (1989), quando estabelece um *continuum* de alternativas possíveis de se coordenar a atividade econômica, posicionando em um dos extremos a estrutura de mercado e, no outro, a hierarquia, com todas as formas híbridas posicionadas ao centro.

Segundo esse modelo de análise, a que está mais próxima da estrutura de mercado é a apresentada pela cadeia de suprimentos de carnes da Companhia Zaffari, enquanto que

a estrutura da cadeia de suprimentos de frangos da Avipal é a que mais se aproxima do outro extremo: a hierarquia.

Por motivos já apresentados quando da construção do referencial teórico, este modelo linear de análise não parece ser o mais indicado para este tipo de análise. Assim sendo, utilizar-se-á o modelo triangular, já apresentado na figura 6, que foi construído a partir do modelo de Williamson (1989), incorporando as contribuições de Richardson (1972).

Portanto, conforme o comportamento das estruturas das diferentes cadeias de suprimentos analisadas na seção anterior, o posicionamento das estruturas de coordenação pode ser visto na figura 17.



Figura 17. Posicionamento da Diferentes Estruturas em função dos Graus de Incentivo, Controle e Cooperação.

Da leitura da figura 17, conclui-se que a Companhia Zaffari é a que apresenta uma estrutura de coordenação mais próxima da coordenação de mercado e a Avipal, da hierárquica, sendo possível perceber que elas se encontram em níveis diferentes de cooperação. Em relação à Avipal, na estrutura da Companhia Zaffari o grau de cooperação entre os agentes que compõem a sua cadeia de suprimentos é maior.

A mesma análise é possível ser feita em relação às outras estruturas, a saber: ao comparar-se a GM com a Bibi, percebe-se que, no caso da estrutura da GM, existe um grau maior de cooperação entre os agentes; já, nos casos da Bibi e da Companhia Zaffari, embora estejam posicionadas em níveis de cooperação iguais, esta última apresenta uma estrutura que tende muito mais para a de mercado. Por outro lado, a análise da figura permite identificar que a Cotrijal apresenta o mais alto nível de cooperação entre os agentes da cadeia, e a empresa que mais se aproxima do modelo, tem como estrutura mais próxima de si a GM, caracterizando, assim, o alto caráter cooperativo existente nas transações em seu complexo de Gravataí.

Portanto, com base na análise dos cinco casos, surge uma série de evidências empíricas as quais serão incorporadas ao esquema de análise e discutidas no capítulo final.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As crescentes dificuldades impostas às empresas, particularmente a partir das últimas décadas do século XX, evidenciam, ainda mais, a importância dos processos inovativos na busca da competitividade e provocam revisões na tradicional maneira de coordenar as atividades econômicas.

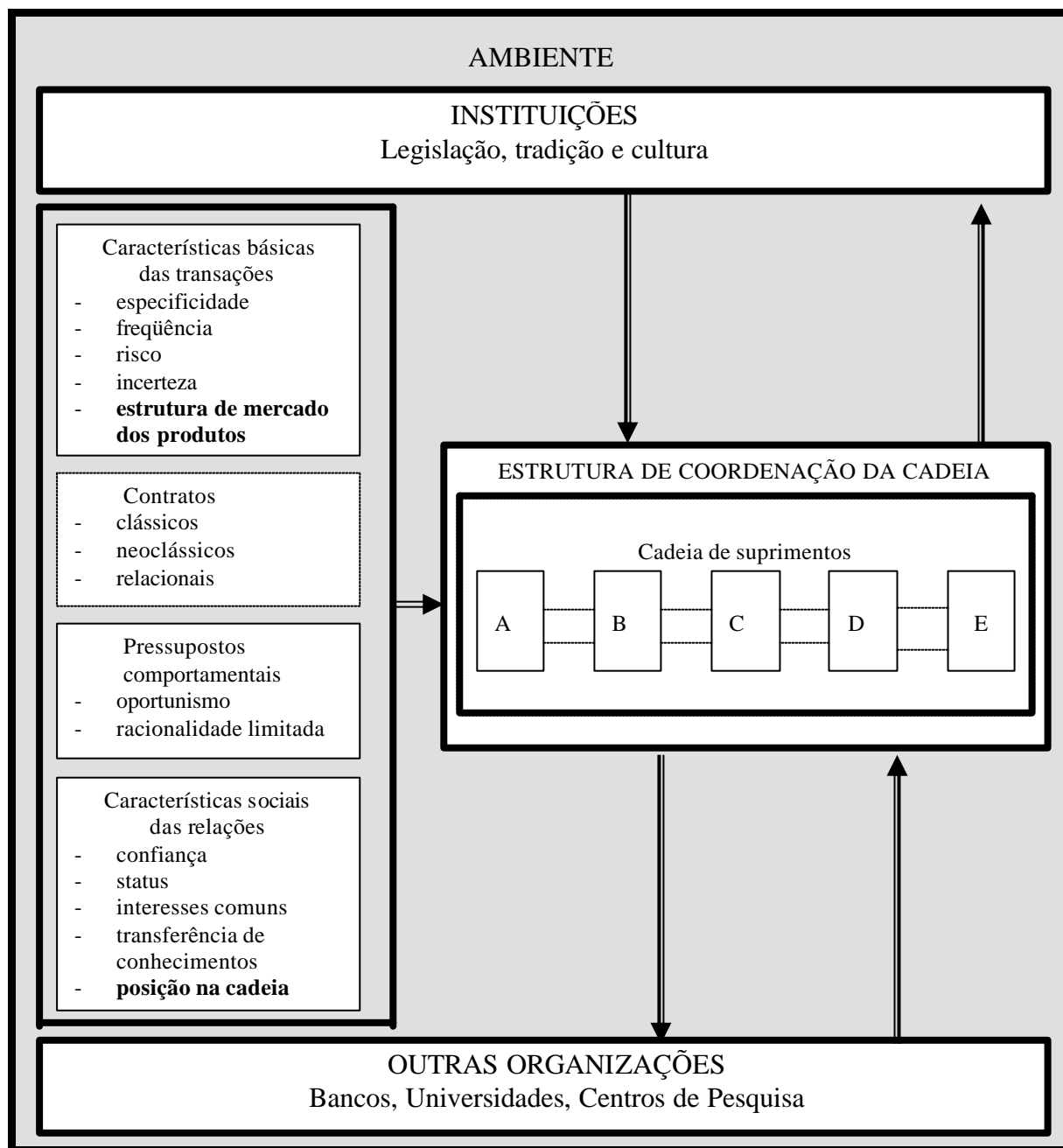
Um dos pressupostos básicos, considerado ao longo deste estudo, admite que, para poder contornar estas dificuldades, as empresas passaram a estabelecer relações de parceria com os agentes ao longo de suas cadeias produtivas, o que implica no desenvolvimento de novas formas de organização e, conseqüentemente, de coordenação da produção. Dessa forma, além dos tradicionais mecanismos de coordenação das atividades econômicas – mercado e hierárquica –, o presente estudo apresenta a **tese** de que as empresas desenvolveram uma estrutura alternativa de coordenação: a coordenação da cadeia de suprimentos.

Com base no referencial teórico, procurou-se construir um modelo que permitisse, quando da ida a campo, encontrar evidências e explicações a respeito do surgimento destas estruturas de coordenação, como são definidas e quem as coordena.

Já na construção do esquema, ficou claro que a diversidade de formas das estruturas de coordenação é devida ao ambiente institucional; às características econômicas das transações – tais como a especificidade do produto e a frequência das transações; e às características sociais, em que o grau de confiança entre os agentes assume relevância significativa.

Entretanto, ao analisar as diferentes estruturas das cadeias de suprimentos estudadas, outros fatores aparecem como fundamentais para que haja diversidade de formas. Com isso, condicionantes não contemplados no esquema inicial, mas que nos

estudos de caso se mostraram importantes na definição dos mecanismos de coordenação, foram incorporados ao esquema inicialmente proposto e apresentado na figura 9, o qual passou a ter a seguinte configuração.



LEGENDA: A – Produção B – Industrialização C – Distribuição D – Comercialização E – Mercado
 ⇒ Fluxo de influência; — Fluxo de materiais; - - - Fluxo de recursos e informações

Figura 18. Esquema Consolidado de Formação da Estrutura de Coordenação da Cadeia de Suprimentos

Ao comparar-se o esquema consolidado (figura 18) com o proposto inicialmente (figura 9), percebe-se a incorporação de dois outros fatores condicionantes, a saber, a **estrutura de mercado** do produto e a **posição ocupada na cadeia** pela empresa ou órgão⁴⁷ que assume a coordenação da mesma.

No entanto, é importante salientar que a estrutura de mercado não foi analisada no seu conjunto de variáveis, pois o estudo concentrou-se em analisar somente a forma como os preços são definidos em cada um dos cinco casos. Isto se explica pelo fato de serem empresas já estabelecidas, sendo que a principal razão era entender suas formas organizacionais, sua formação e funcionamento.

Assim sendo, a análise dos casos tornou possível identificar que a forma como o mercado define os preços do produto é um fator condicionante importante que influencia na organização das empresas.

Para as empresas que operam com produtos considerados *commodities*, a definição de preço se dá via preço internacional, caso de grãos como a soja. Por essa razão, empresas que operam com produtos com essas características adotam estratégias que visam a integrar uma parcela considerável da cadeia, adquirindo, assim, uma escala de produção. Isto ficou caracterizado nos exemplos da Avipal, com a integração dos produtores de frango, e na Cotrijal, onde por meio da união de pequenas unidades (produtores rurais) constituiu-se uma grande empresa. Em ambos os exemplos, a estratégia de organização adotada possibilitou operar em escala, tanto na compra de insumos e máquinas, como na comercialização dos produtos.

No caso dos produtos caracterizados como “bens de consumo” em que a definição do preço depende muito da diferenciação, as empresas são levadas a adotar estratégias que privilegiam a inovação e a flexibilidade, uma vez que para estes produtos a elasticidade de preço é maior que no caso anterior (*commodities*). Por serem produtos de maior flexibilidade de preço, é possível, via diferenciação, incorporar um diferencial positivo de valor ao produto. O maior exemplo disso é o que ocorre com a Bibi, em que a sua estratégia maior não é competir em preço, mas, sim, em qualidade, diversidade de modelos e velocidade de entrega.

⁴⁷ Em todos os cinco casos estudados, a coordenação é feita por empresas, porém existe a possibilidade de esta coordenação ser efetuada por um órgão de classe (associação, sindicato).

Em se tratando de produtos de primeira necessidade, a estratégia mais indicada é reduzir custos, uma vez que a definição de preço ocorre por meio do preço de referência. Entretanto, ao analisar o caso da cadeia de carnes da Companhia Zaffari, constata-se que, mesmo se tratando de produto de primeira necessidade e com características de *commodity* (a carne), a empresa organizou a cadeia de suprimentos de tal forma que foi possível diferenciá-lo e adicionar valor ao mesmo, passando a comercializá-lo com marca. Isto ocorreu devido ao padrão de qualidade e, principalmente, pela diferenciação que todo este processo acabou conferindo ao produto, em decorrência da sua identificação de procedência. Ou seja, de um produto de primeira necessidade e com características de *commodity* a empresa incorporou uma marca (Novilho Jovem) ao produto, o que possibilitou esta diferenciação⁴⁸.

O outro importante fator condicionante das estruturas de coordenação incorporado ao esquema é a **posição ocupada na cadeia** pelo principal agente coordenador da mesma. Esta constatação foi possível pela comparação dos três casos que operam com produtos cuja origem é o setor primário, ou seja, a Avipal, com o frango; a Cotrijal, com os grãos; e a Companhia Zaffari, com a carne.

Nesses três casos a estratégia adotada pelas empresas, mais especificamente a forma de organização dos diferentes agentes da cadeia, foi fortemente influenciada pela sua posição na mesma, uma vez que a forma de ver o ambiente (mercado), bem como as potencialidades de cada empresa dependem da sua posição na cadeia.

Em síntese e conforme o esquema apresentado na figura 18, a empresa, quer seja individualmente, quer seja por meio da união com agentes que compõem sua cadeia de suprimentos, olha para o mercado, analisa o ambiente institucional e todos os possíveis condicionantes para tomar sua decisão e definir sua estratégia quanto à forma de organizar os fatores de produção (a forma de ir ao mercado).

Ao admitir-se que a empresa toma sua decisão em função da visão que tem do mercado e com base em suas potencialidades, reconhece-se a importância da posição por

⁴⁸ Não se pode desconsiderar porém, que independente da forma como ocorre a definição de preços, as empresas são sempre levadas a adotar, também, estratégias que possibilitem redução de custos, implicando, muitas vezes, produção em escala. Tal observação implica dizer que está se classificando a estratégia principal em função das características dos produtos, sem, porém, desconsiderar a adoção de outras estratégias por parte das empresas.

ela ocupada, já que influencia a forma da empresa ver e perceber as oportunidades de mercado. Isto é, a empresa, ou o órgão que a representa, em função do ambiente em que a cadeia está inserida e do conceito que ela faz do mesmo, tendo em vista suas condições e posição, acaba definindo por uma ou outra forma de organizar os seus fatores de produção, sempre objetivando alcançar competitividade, razão de sua existência.

O esquema admite a possibilidade de que empresas diferentes, que atuam em setores diversos, sejam condicionadas de formas diferentes. Porém, ao se compararem os diversos mecanismos de coordenação nos cinco casos estudados, percebe-se que algumas cadeias, mesmo atuando com produtos diferentes, acabam desenvolvendo estruturas com traços semelhantes, podendo apresentar lógicas de funcionamento muito idênticas, o que reforça a **tese**, a saber, de formação e coordenação de cadeias de suprimentos com base em relações cooperativas.

Portanto, procurando contribuir para o entendimento das diferentes formas de se coordenar os sistemas econômicos e avançando em relação ao modelo apresentado por Williamson (1989), que serviu de ponto de partida para o presente estudo, algumas implicações merecem destaque.

A principal contribuição teórica ocorre a partir do reconhecimento que, ao admitir sua “incapacidade” em decidir por “produzir”, isto é, pela inovação no seu sentido *lactu sensu*, a empresa opta por um “comprar” baseado no “mandar produzir” e com resultados semelhantes ao da inovação. Esta decisão implica dizer que as empresas passam a se organizar em cadeias, ou seja, passam de uma forma individual de organização para uma forma mais colaborativa, conforme foi apresentado na figura 4, onde as empresas de uma determinada cadeia evoluem de uma forma individual de organização para uma forma mais colaborativa, configurando-se diferentes arranjos empresariais, frutos das “alianças” estabelecidas entre elas.

A materialização da contribuição se dá a partir do momento em que, com base nos estudos de caso, identifica-se o processo de construção das diferentes estruturas de coordenação das cadeias de suprimentos, definindo-se suas principais características. Trata-se, na verdade, de um desenho e caracterização do movimento das empresas no sentido de organizar suas cadeias de suprimentos, bem como da compreensão da dinâmica de funcionamento destas estruturas.

O fato de incluir mais de uma abordagem para analisar a formação das estruturas de coordenação permite um avanço em relação ao modelo apresentado por Williamson (1989). Ao tomar tal decisão, admite-se que a escolha da “melhor” forma organizacional sob o ponto de vista da empresa, não se dá somente em consideração aos custos envolvidos nas transações, mas é resultado de uma decisão estratégica da empresa e que, portanto, envolve outros fatores além dos custos.

Por motivos de operacionalidade, já destacados anteriormente, optou-se pela cadeia de suprimentos como sendo a unidade de análise. Ao tomar tal decisão, algumas limitações relacionadas com o referencial teórico surgiram, pois a cadeia de suprimentos traz atrelada ao seu próprio conceito a noção de propriedade, isto é, pertence a uma determinada empresa, sendo que este “viés” ficou marcado no presente estudo.

Entretanto, se fosse usada como unidade de análise a cadeia produtiva, as limitações poderiam ser bem maiores, tendo em vista todo o imbricamento existente e a abrangência muito ampla de uma cadeia de produção, provavelmente motivo de problemas ainda maiores. Por outro lado, ao reconhecer a empresa como o motor propulsor de todo o processo (evolucionista), a construção do esquema parte do princípio de que as decisões ocorrem nas dependências das empresas, diminuindo, em parte, as possíveis limitações do estudo quanto à escolha da cadeia de suprimentos como unidade de análise.

A outra dificuldade encontrada foi o fato de não ter sido possível realizar estudos com todas as seis formas de coordenação apresentadas, ficando ausentes as estruturas denominadas de rede flexível de PME e Associações de Empresas.

A partir de resultados de estudos que destacam as características destas duas formas de coordenação e, principalmente, associando-os àqueles encontrados nos cinco casos estudados, é possível fazer algumas projeções, uma vez que existe uma lógica de funcionamento semelhante em todos eles, já que o pressuposto básico de cooperação é válido para todas as seis formas de coordenação, aproximando estes mecanismos.

Na rede flexível de PME, a lógica de funcionamento é muito semelhante à rede de empresas lideradas por uma grande empresa líder. O diferencial está na forma de coordenação, já que muitas estruturas são formadas a partir de uma grande empresa, ou

seja, são redes constituídas que evoluem para suprir as necessidades de uma grande empresa.

Enquanto na rede liderada por uma grande empresa existe a clara presença da coordenação da empresa líder, na rede flexível de PME, isto não ocorre havendo apenas uma soma de esforços de diferentes agentes participantes da rede, podendo conviver entidades de classe, órgãos do governo e empresas da rede, sem existir, entretanto, a predominância de nenhum deles. Isto é, a própria rede, acaba desenvolvendo uma estrutura que, por meio da inter-relação de seus membros, cria mecanismos de coordenação, caracterizando, portanto, uma forma de autocoordenação.

Existe ainda a possibilidade de os arranjos de redes de empresas em que a presença de órgão representativo (associação, sindicato) é muito forte e atuante, constituírem-se no principal agente coordenador da rede, sendo a grande diferença dessa forma de coordenação em relação à rede flexível de PME.

Assim sendo, as duas formas não contempladas nos estudos de caso apresentam características muito semelhantes entre si e, conforme já destacado, por serem constituídas dentro da mesma lógica dos casos analisados, as seis formas de coordenação apresentam características semelhantes entre si.

Com base nas análises dos estudos de caso e nas afirmações acima apresentadas, é possível apresentar uma síntese das principais características presentes nas seis possíveis formas de coordenação da cadeia de suprimentos mencionadas no capítulo 4, deste estudo.

Quadro 20: Características Predominantes de cada Forma de Coordenação da Cadeia de Suprimentos

| Característica | Possíveis Formas da Estrutura de Coordenação | | | | | |
|----------------------------------|--|--------------------------------|--------------------------------|--------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| | Integração | Rede top-down | Rede PME | Rede varejista | Cooperativa | Associação |
| Identificação dos agentes | Total | Total | Total | Total | Total | Total |
| Parcerias/cooperação | Produtiva | Produtiva, instituc. e tecnol. | Produtiva, instituc. e tecnol. | Produtiva e inst. | Produtiva, institucional e tecnológ. | Produtiva e instituc. e tecnol. |
| Tipo de contrato | Específico renovável | Pouco flexível renovável | Flexível renováv. | Flexível renováv. | Flexível renovável | Flexível renovável |
| Fluxo de informações | <i>Top-down</i> | Predomina <i>top-down</i> | Dois sentidos | Dois sentidos | Dois sentidos | Dois sentidos |
| Padronização | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim |
| Coordenador da cadeia | Empresa integradora | Empresa-líder | A própria rede | Varejo | Cooperativa | Associação comitê |
| Conflito | Negociado | Negociado | Negociad | Negociad | Negociados | Negociado |
| Estratégia da cadeia | Reduzir custos | Inovar | Inovar/escala | Preço e diferença. | Escala | Inovar/escala |
| Marca da cadeia | Empresa integradora | Empresa-líder | Rede/região | Varejo | Cooperativa | Associação região |
| Divisão dos lucros | Não existe | Indireta | Indireta | Indireta | Direta | Indireta |

Com base na análise do quadro 20, conclui-se que as maiores diferenças entre as seis formas de coordenação estão no coordenador, na estratégia e na marca da cadeia. Isto é, características muito dependentes de quem coordena e de onde está localizado na cadeia, conforme os resultados dos casos confirmam.

Constata-se, ainda, que, embora apresentem formas diferentes de coordenação, os princípios e os procedimentos entre as diferentes cadeias são semelhantes, caracterizando um certo “mimetismo” entre elas, comprovando que, não obstante estarem situadas em setores diferentes, as empresas acabam adotando práticas já institucionalizadas em outros setores.

Dessa forma, levando-se em consideração o comportamento médio das diferentes estruturas, é possível definir as principais características da coordenação da cadeia de suprimentos. O quadro 21, a seguir, apresenta as características gerais da coordenação da

cadeia de suprimentos, separando-as em dois grupos, a saber: o das Características Básicas e o das Características Complementares, já comentadas no capítulo 7.

Quadro 21: Características Gerais da Estrutura de Coordenação da Cadeia de Suprimentos

| | CARACTERÍSTICAS | ESPECIFICIDADES |
|-----------------------|---|---|
| BÁSICAS | 1. Os agentes são identificados | Predominam as transações entre agentes identificados e que manifestam o desejo de continuar na relação. |
| | 2. Predominam ações de parceria | As ações efetuadas ao longo dos diferentes elos envolvem iniciativas de parcerias e cooperação. |
| | 3. Os contratos são flexíveis e de longa duração | Predominam os contratos de longa duração, muitas vezes informais, renegociáveis e flexíveis. |
| | 4. Existe o livre fluxo de informações | As informações predominantemente fluem nos dois sentidos da cadeia e não se limitam somente a quantidades e preços. |
| | 5. As ações e os procedimentos são padronizados | As operações, ao longo da cadeia, são padronizadas, cada cadeia procura transacionar sob a sua lógica e com padrões definidos. |
| | 6. A existência de um coordenador da cadeia | Na maioria dos casos, a coordenação é assumida pela empresa líder da cadeia. Na cooperativa, é ela quem procura coordenar toda a cadeia. |
| COMPLEMENTARES | 7. Os conflitos são mínimos e negociados entre as partes | Os conflitos são, predominantemente, resolvidos entre as partes e sem a intermediação de uma terceira parte, externa à cadeia. |
| | 8. A existência de um objetivo único para a cadeia | As transações dentro de uma mesma cadeia são orientadas, prioritariamente, por um objetivo único. |
| | 9. A existência de uma marca que identifique a cadeia | Para poder competir com outras cadeias, a cadeia necessita construir a sua marca própria. Entretanto, predomina a marca da empresa-líder. |
| | 10. De forma indireta, todos os parceiros são beneficiados dos ganhos da cadeia | Os benefícios advindos de esforços cooperados acabam de forma direta ou indireta sendo repassados aos membros de toda a cadeia. |

Em comparação com o quadro 3, no qual foram apresentadas as características consideradas “ideais” da coordenação da cadeia de suprimentos, o quadro 21 apresenta algumas alterações, as quais são fruto de reflexão a partir da análise dos casos.

A primeira das alterações diz respeito à estratégia da cadeia (nº 8 do quadro 21). Enquanto, no quadro 3, admitia-se uma só estratégia para a cadeia, a análise dos casos

demonstra que, com poucas exceções, as empresas possuem suas estratégias próprias e o que as une é o fato de apresentarem um objetivo único, isto é, as implicações da cadeia de suprimentos.

A segunda modificação está relacionada com a marca da cadeia (nº 9 do quadro 21). Os resultados dos casos demonstram que, mesmo existindo uma marca que identifique a cadeia, na maioria das vezes, ela pertence à empresa líder, assim como boa parte das empresas fornecedoras também possui suas marcas próprias. É o que ocorre com o frigorífico, no caso do Zaffari; com os sistemistas no projeto da GM e, com a Artecola, no exemplo da Bibi.

A revisão das características 8 e 9, do quadro 21, é fruto da constatação de que, ao contrário de uma estratégia e uma marca únicas para a cadeia, o que existe é um objetivo comum entre as empresas de uma mesma cadeia. Este objetivo comum – que pode ser tanto a produção de sapatos, de carros, ou até mesmo o fornecimento de carne de qualidade –, constitui-se na própria essência e definição da cadeia de suprimentos (STIJNEN et al., 1998).

A terceira diferença constatada foi no tocante ao repasse dos lucros (nº 10 do quadro 21). No esquema inicial, admitia-se o compartilhamento dos lucros entre os parceiros como forma de incentivar a cooperação, porém isso somente ficou comprovado integralmente no estudo da Cotrijal e de forma parcial na GM. Contudo, em todos os cinco casos, os resultados mostram que todos os agentes acabam sendo beneficiados de forma indireta de possíveis ganhos da empresa líder e coordenadora da cadeia, um dos motivos pelo qual acabam colaborando com ela.

Por essa razão, as três características acima comentadas foram revistas e passaram a ser definidas, conforme apresentadas no quadro 21, já que os estudos realizados contribuíram para se ter uma sólida noção do processo de formação das diferentes estruturas aqui analisadas, possibilitando que fosse construído um modelo para facilitar na compreensão deste processo – o Esquema de Formação da Estrutura de Coordenação da Cadeia de Suprimentos (figura 18).

Ficou comprovado que, durante o processo de construção das diferentes estruturas de coordenação da cadeia de suprimentos, algumas condições e etapas precisam ser

cumpridas, sendo que a mais importante, para se tornar possível tal processo, é a expressa intenção dos agentes em adotar práticas colaborativas nas transações efetuadas na cadeia.

O tempo é outro fator importante e decisivo em relação a estas estruturas. Por se tratarem de estruturas em que se pressupõem ações colaborativas, os agentes precisam construir um histórico de suas relações e os mecanismos de coordenação necessitam passar por experiências a fim de serem aperfeiçoados, o que dificilmente ocorre em curto espaço de tempo.

Dos cinco casos analisados, somente um deles, o da montadora de carros GM, caracteriza-se por ser um “pacote pronto”. Os demais tratam de projetos que levaram anos até atingir a configuração das atuais estruturas, que são fruto de um longo processo de interação entre os agentes.

A diferenciação que ocorre no caso da GM é explicada pelo alto volume de investimentos que o projeto envolveu, o qual levou a uma série de etapas de estudos, planejamentos e simulações, todas anteriores à entrada do projeto em funcionamento. Mesmo assim, fez-se necessária a construção de algumas salvaguardas, tanto é que o projeto se caracteriza por ter os contratos mais rígidos de todos os cinco casos analisados.

Em síntese e admitindo as diferentes e possíveis variações de formas de coordenar a cadeia de suprimentos, pode-se concluir que o sucesso na implantação das mesmas está fortemente relacionado com a presença, ou não, do que se denominou de **Características Básicas** da coordenação (características de nº1 a 6 do quadro 21).

Logo, projetos que visam a integrar e coordenar cadeias de suprimentos necessitam, preferencialmente, apresentar, em maior ou menor intensidade, as seguintes características: a) a identificação dos agentes; b) a cooperação entre os diferentes elos da cadeia; c) contratos flexíveis, renováveis e com visão de longo prazo; d) fluxo de informações nos dois sentidos da cadeia; e) padronização das ações e operações; e) a existência de um coordenador.

Entretanto, parece claro que a “qualificação das relações” entre os agentes que fazem parte de uma cadeia de suprimentos, considerada aqui como uma inovação organizacional e fruto da reestruturação das empresas no sentido de atingir maior competitividade, necessita, ainda, de uma sustentação teórica mais elaborada. Em virtude

da diversidade e complexidade do tema, a análise e compreensão acerca do mesmo não se esgota aqui. Por si só o assunto ora abordado é muito complexo, pois envolve uma série de fatores e agentes, dificultando ainda mais a compreensão dos fatos. Faz-se necessário, portanto, outros estudos no sentido de melhor compreender o processo.

A análise dos casos comprovou, também, que é importante uma melhor compreensão acerca da variável tecnologia e todas as suas implicações nas possíveis formas de as empresas se organizarem, ou seja: como ocorre a incorporação da tecnologia ao longo das cadeias (a interação entre os agentes e o processo de aprendizagem). Agindo desta maneira, estar-se-á contribuindo para avançar no entendimento da evolução de empresas, de regiões e, principalmente, das nações.

Admitindo-se que as diferentes formas organizacionais são sempre uma conseqüência da percepção que as empresas fazem das oportunidades que se apresentam ao olharem para o ambiente em que estão inseridas e, constatando que o mesmo encontra-se em contínua e efervescente modificação, estudos mais amplos e abrangentes são recomendados. Estes deverão incluir um maior e mais diverso número de cadeias de suprimentos, bem como, a possibilidade de analisar intervalos de tempo bem maiores.

9 REFERÊNCIAS

ALCHIAN, B.; DEMSETZ, H. Production, information costs and economic organization. **American Economic Review**, v.62, p. 777-795, 1972.

ALDRICH, H.E.; PFEFFER, J. Environments of organization. **Annual Review of Sociology**, v.2, Palo Alto, CA: Annual Review Inc, 1976.

ANDERSON, P.; TUSHMAN, M. Technological discontinuities and dominant design: A cyclical model of technological change. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 604-633, 1991.

ANTONIALLI, L.M. **Reestruturação e poder no agronegócio**. Goiânia, 4º Congresso Brasileiro de Administração Rural, 18-21 jul. 2001. Palestra ministrada na Associação Brasileira de Administração Rural.

AUDRETSCH, D.B.; FELDMAN, M.P. R&D Spillovers and the geography of innovation and production, **The American Economic Review**, v.86, n.3, p. 630-640, June 1996.

AXELROD, Robert. **The Evolution of Cooperation**. New York: Basic Books, Inc. 1984

AZEVEDO, P.F. A Nova economia institucional. In: FARINA, E.M.M.Q. et al. **Competitividade: mercado, estado e organização**. São Paulo: Singular, p. 29-111, 1997.

BATALHA, M.O. Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas,1997, p. 23-48, 1997.

BAUM, J.A.C.; OLIVER, Christine. Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. **American Sociological Review**, v. 57, p. 540-559, Aug. 1992.

BENSON, J. K. The Interorganizational network as a political economy. **Administrative Science Quarterly**, v.20, p. 229-249, June 1975.

BEST, Michael. **The new competition: Institutions of industrial restructuring**. Cambridge: Harvard University Press, 296p, 1990.

BRADACH, J. L.; ECCLES,R. G. Prie, authority, and trust. **Annual Review of Sociology**, v. 15, p. 97-118, 1989.

BURNS, L.R.; WHOLEY, D.R. Adoption and abandonment of matrix management programs: effects of organizational characteristics and interorganizational networks. **Academy of Management Journal**, v.36, n.1, p. 106-138, 1993.

BURT, R. S. The contingent value of social capital. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, p. 339-365, 1997.

CAIXETA, Nely O. Café com gostinho de globalização. **Revista Exame**, São Paulo, ano 31, n.8, ed. 659, abr. 1998.

CAMPOS, R. R.; CÁRIO, S. A. F.; NICOLAU, J. A. Arranjo produtivo têxtil-vestuário do Vale do Itajaí/SC. In: CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H. M. M.(Coord.) **Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico** (seminário internacional). Rio de Janeiro: Instituto de Economia da UFRJ, 4-5 set. 2000.

CARLEIAL, Liana. **Redes Industriais de Subcontratação: um enfoque de sistema nacional de inovação**. São Paulo: Hucitec, 2001.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1998.

LASTRES, H. M. M. et al. Globalização e inovação localizada. In: CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H. M. M. **Globalização & Inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul**. Brasília: IBICT/MCT, 1999.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Econômica**, n. 4, nov. 1937.

_____. **The firm, the market, and the law**. Chicago: University of Chicago Press, 1988.

_____. The institutional structure of production. **American Economic Review**, v.82, p. 713-719, Sept. 1991.

COOKE, Philip; MORGAN, Kevin. The creative milieu: A regional perspective on innovation. In: DODGSON, Mark; ROTHWELL, Roy (Ed.). **The handbook of industrial innovation**. Edward Elgar: Cheltenham – UK, p. 25-32, 1994.

COUTINHO, Luciano. Estabilização e política de competitividade: coordenação e seqüenciamento. In: MATHIEU, Hans (Org.). **A nova política industrial – O Brasil no Novo Paradigma**. São Paulo: Marco Zero: ILDEFES, FINEP, 1996.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. Trad. Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira, 1997.

DEMSETZ, H. Toward a theory of property rights. **American Economic Review**, v. 57, p. 347-359, May 1967.

DIMAGGIO, P.J.; POWEL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n.2, p. 147-169, 1983.

DI SÉRIO, L. C.; SAMPAIO, M. **Projeto da cadeia de suprimento uma visão dinâmica do processo de desenvolvimento de competências**. 24º Encontro da ANPAD – ENANPAD/2000. Florianópolis, 2000.

DOSSI, Giovanni et al. (Ed.) **Technology and enterprise in a historical perspective**. Oxford: Oxford University Press, 1992.

DOWNEY, W. D. Interdependence in the food chain. **Proceedings of the 2nd International Conference on chain management in agri-food business**. Wageningen Agricultural University. The Netherlands, 1996.

DUNFORD, Richard. The suppression of technology as a strategy for controlling Resource Dependence. **Administrative Science Quarterly**, 1987.

DYER, J.H. Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the Auto Industry. **Strategic Management Journal**, v.17, p. 271-291, 1996.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EXAME Informe publicitário especial sobre agropecuária e negócios. **Revista Exame**. São Paulo: Editora Abril, edição 684, mar. 1999.

FARINA, E.M.M.Q. Regulamentação, política antitruste e política industrial. In: FARINA, E.M.M.Q. et al. **Competitividade: mercado, Estado e organização**. São Paulo: Singular, cap.4, p. 113-162, 1997.

_____. Abordagem sistêmica dos negócios agroindustriais e a economia de custos de transação. In: FARINA, E.M.M.Q. et al. **Competitividade: mercado, Estado e organização**. São Paulo: Singular, cap.5, p. 165-176, 1997.

_____. Ação Sistêmica. In: FARINA, E.M.M.Q. et al. **Competitividade: mercado, Estado e organização**. São Paulo: Singular, cap.6, p. 177-193, 1997.

_____. O Papel das Instituições. In: FARINA, E.M.M.Q. et al. **Competitividade: mercado, Estado e organização**. São Paulo: Singular, cap.8, p. 133-163, 1997.

FARINA, E. M. M. Q.; SAES, M. S. M. Os Desafios do Livre Mercado. In: FARINA, E.M.M.Q. et al. **Competitividade: mercado, Estado e organização**. São Paulo: Singular, cap.7, p. 195-231, 1997.

FONSECA, Adelaide Pallavicini; SILVA, Pinto de la Sota. Estudo para a implementação de um sistema de informação logística do agribusiness brasileiro. **Revista Brasileira de Informática**, v. 1, n. 1, p. 89-106, 1998.

FREEMAN, Christopher, Japan: a new national system of innovation? In: DOSI, G et al. (eds.). **Technical change and economic theory**. London: Pinter, 1990.

GANESAN, Shankar. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 1-19, Apr. 1994.

GOLDBERG, R. A. **Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat, soybean, and Florida orange economies.** Division of Research. Graduate School of Business and Administration. Harvard University, 256p, 1968.

_____. Profitable partnerships: industry and farmer co-ops. **Harvard Business Review**, v.53, p.81-95, May-June 1975.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91,n 3, p.481-510, Nov. 1985.

GREIF, A. Contract enforceability and economic institutions in early trade: The Maghribi Traders' Coalition. **American Economic Review**, v. 83, p. 525-548, June 1993.

GULATI, Ranjay. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. **Academy of Management Journal**, v.38, n.1, p. 511-2, 1995.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Business unit strategy. Managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. **Academy of Management Journal**, v.27,n.1, p.25-41, 1984.

HAGEDOORN, John. Organizational modes of inter-firm co-operation and technology transfer. **Technovation**, v.10.n.1, p.17-29, 1990.

HAKANSSON, P.; KJELLBERG, H.; LUNDGREN, A. Strategic alliances em global biotechnology – A network approach. **International Business Review**, n.1, v.2, p.65-82, 1993.

HALL, R. H. Desarrollos recientes em teoria organizacional: una revision. **Ciencia y Sociedad**, vol. XV, n. 4, out.-dez. 1990.

HARGADON, A.; SUTTON, R. I. Technology brokering and innovation in a product development firm, **Administrative Science Quarterly**, Dec. 1997.

HEIDE, Jan B. Interorganizational governance in marketing channels. **Journal of Marketing**, v.58, p. 71-85, jan. 1994.

_____. JOHN, G. Do norms matter in marketing relationships? **Journal of Marketing**, v.56, p. 32-44, Apr. 1992.

JONES, G.R. Transaction costs, property rights, and organizational culture: an exchange perspective. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 454-467, 1983.

_____. Organization-client transactions and organizational governance structures. **Academy of Management Journal**, v. 30, n. 2, p. 197-218, 1987.

KOGUT, B. Research Notes and Communications – A note on Global Strategies. **Strategic Management Journal**, v.10, p. 383-389, 1989.

LAZERSON, M. A new phoenix? Modern putting-out in the Modena knitwear industry. **Administrative Science Quarterly**, v.40, p. 34-59, 1995.

_____. Organizational growth of small firms: an outcome of markets and hierarchies? **American Sociological Review**, v. 53, p. 330-342, June 1988.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. Trad. Ailton B. Brandão. São Paulo: Atlas, 1996.

LUNDVALL, Bengt-Ake. Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation. In: DOSI, G et al. (Eds.). **Technical Change and Economic Theory**. London: Pinter, 1990.

MACHADO, R. T. M. Tecnologia da informação e competitividade em sistemas agroindustriais: um estudo exploratório. **Revista Brasileira de Agroinformática**, v.1, n.1, p.66-76, 1998.

MEYER-STAMER, Jörg. Competitividade sistêmica: quais são seus fatores e como se relacionam. Ela pode funcionar no Brasil? In: MATHIEU, Hans (Org.). **A nova política industrial – O Brasil no novo paradigma**. São Paulo: Marco Zero: ILDES/FES, FINEP, 1996.

MEYER, J.W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: Formal structures as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, p.440-463, 1977.

MIGCHELS, N. G. Interdependence in the food chain. **Proceedings of the 2nd International Conference on chain management in agri-food business**. Wageningen Agricultural University. The Netherlands, 1996.

MINTZBERG, H. Strategy formation: schools of thought. In: FREDERICKSON, J. W. (ed.). **Perspectives on strategic management**. Boston: Ballinger, 1990.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v.58, p.20-38, July 1994.

MORVAN, Y. Filière de production. In FONDAMENTS économie industrielle. **Economica**, p. 199-321, 1985.

MOTTA, P.R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NELSON, R.R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge (Ma): The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.

NEVES, M. F.; SPERS, E. E. Agribusiness: a origem, os conceitos e tendências na Europa. In: MACHADO FILHO, Claudio P. et al. **Agribusiness Europeu**. São Paulo: Pioneira, 1996.

NORTH, D. C. **Instituciones, cambio institucional y desempeño económico**. México: Fondo de Cultura Económica, 1993.

OHMAE, K. The Global Logic of Strategic Alliances. **Harvard Business Review**. March-april, p. 143-154, 1989.

PATTON, M. Q. **How to use qualitative methods in evaluation**. California: Sage Publications, 1990.

PELINI, T. **A Análise de Filière**. Texto baseado nos anais de colóquio organizado pelo Centro de Pesquisas e Estudos Aplicados do Grupo Escola Superior de Comércio de Nantes, França, 1985.

PEREZ, C.; SOETE, L. Catching up in technology: entry barriers and windows of opportunity. In: DOSI, G et al. (Eds.). **Technical Change and Economic Theory**. London: Pinter, 1990.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. New York: Harper and Row, 1978.

PIORE, M.; SABEL, C. **The second industrial divide – Possibilities for prosperity**. New York: Basic Books, 1984.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. The competitive advantage of `nations. **Harvard Business Review**, p. 73-93, Mar.-Apr. 1990.

PORTES, Alejandro; SENSENBRENNER, Julia. Embeddednes and immigration: notes on the social determinants of economic action. **American Journal of Sociology**. v. 98, n. 6, p.1320-1350, May, 1993.

PORTO, J.R.D.; CANO, N.; SILVA, A.L.G. da. Arranjo produtivo de telecomunicações de Campinas/SP. In: CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H. M. M. (Coord.) **Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico** (seminário internacional). Rio de Janeiro: Instituto de Economia da UFRJ, 04 e 05 de setembro 2000.

POSSAS, Silvia. **Concorrência e competitividade: notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. Campinas: Unicamp, 169f. Tese Doutorado em Economia, Campinas, 1993.

POWELL, W.W., KOPUT, K.W., SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of Learning in Biotechnology, **Administrative Science Quarterly**, p.116-145, Mar. 1996.

RADEMARKERS, M. F. L. Inter-firm cooperations in agribusiness: towards a framework for cross-national analysis. **Third International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry**. Wageningen-Holanda, p. 911-920, May1998.

REED, Michael. Teorização Organizacional: um campo Historicamente Contestado. In. CLEGG et. al. (org.). **Handbook de Estudos Organizacionais – Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, p.61-98, 1999.

RICHARDSON G. The organisation of industry. **Economic Journal**, v.82, p.883-896, 1972.

RUAS, Roberto. O conceito de cluster e as relações interfirma no complexo calçadista do Rio Grande do Sul. In FENSTERSEIFER, Jaime (Org.). **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, p. 55-96, 1995.

RUFFONI, J. P. **Características da estratégia de cooperação na cadeia de fornecimento da indústria automotiva do Rio Grande do Sul**. Dissertação de Mestrado, Porto Alegre: NITEC/PPGA/UFRGS, 1999.

SAKO, Mari. Supplier relationships and innovation. In: DODGSON, Mark; ROTHWELL, Roy (Ed.). **The handbook of industrial innovation**. Edward Elgar: Cheltenham – UK, p. 268-274, 1994.

SCHERER, F. M. **Industrial market Structure and Economic Performance**. Boston: Houghton-Mifflin Company, 1980.

SCHMITZ, Hubert. Small shoemakers and fordist giants: Tale of a supercluster. **World Development**, v. 23, n.1, p. 9-28, 1995.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo da Cultura, 1961.

_____. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril, Col. Os Economistas, 1985.

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.

SHAW, Brian. User & supplier links and innovation. In: DODGSON Mark; ROTHWELL, Roy (Ed.). **The handbook of industrial innovation**. Edward Elgar: Cheltenham – UK, p. 275-284, 1994.

SILVA, Andrea Lago da; FISCHMANN, Adalberto A. Tecnologia da informação e estratégias empresariais na gestão de cadeias produtivas no agribusiness brasileiro: Estudo de caso. **Revista Brasileira de Informática**, v.1, n.1, p. 77-88, 1998.

SIMON, H. The Architecture of complexity. **Proceedings of the American Philosophical Society**, n. 106, p. 467-82, Dec. 1962.

_____. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SINGH, J. V.; TUCKER, D. J.; HOUSE, R. J. Organizational legitimacy and the liability of Newness. **Administrative Science Quarterly**, v. 31, p.171-193, 1986.

STIJNEN, D.A.J.M; GRASFF, R.P.M.; ROEST, J. van der. Analysing the veal production supply chain: an integrated approach. In: ZIGGERS, G.W.; TRIENEKENS, J. H.; ZUURBIER, P.J.P. (Eds.). **Proceeding of the Third International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry**. Wageningen, The Netherlands: Wageningen Agricultural University – Management Studies Grup, p. 28-29, May 1998.

UZZI, B. Social Structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, p. 35-67, 1997.

_____. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. **American Sociological Review**, v.61, p.674-698. Aug. 1996.

UITERMARK, P.J.; DE GRAAFF, R.P.M. Supply chain diagnosis – a conceptual investigation from the industrial organization and organization-sociology perspective. **Proceedings of the Third International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry**. Wageningen, Holanda, May 1998.

VILLASCHI FILHO, A. Arranjo produtivo metal-mecânico/ES. In: CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H. M. M. (Coord.) **Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico** (seminário internacional). Rio de Janeiro: Instituto de Economia da UFRJ, 4-5 set. 2000.

_____. PINTO, M. M. Arranjos produtivos e inovação localizada: o caso do segmento de rochas ornamentais no noroeste do Estado do Rio de Janeiro. In: CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H. M. M. (Coord.) **Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico** (seminário internacional). Rio de Janeiro: Instituto de Economia da UFRJ, 4-5 set. 2000.

_____. SABADINI, M. S. Arranjo produtivo de rochas ornamentais (mármore e granito)/ES. In: CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H. M. M. (Coord.) **Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico** (seminário internacional). Rio de Janeiro: Instituto de Economia da UFRJ, 4-5 set. 2000.

WESTPHAL, J. D.; GULATI, R.; SHORTELL, S.M. Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, p. 366-394, 1997.

WILLIAMSON, E. **Las instituciones económicas del capitalismo**. Trad. Eduardo L. Suarez. México: Fondo de Cultura Económica, 1989.

_____. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v.36, p. 269-296, June 1991.

WOOD JR., Thomaz; ZUFFO, Paulo Knörich. Supply chain management, **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n.3, p. 55-63, jul.-set. 1998.

WOMACK, J. P. et al. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus.

YIN, Robert, K. (1994) **Case study research: design and methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1992.

YOSHINO, M. Y.; RAMGAN, U.S. **Alianças estratégicas**. Trad. José E. R. Moretzsohn. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZAWISLAK, P. A. Reflexões a Respeito da Decisão de Fazer Cooperação Tecnológica. **Anais... XX ENANPAD**. Rio das Pedras, RJ, 22-25 de setembro 1996.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições.** Tese de Livre-Docência, Departamento de Administração, FEA/USP, 238p, 1995.

ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, M. F. Estudo de Caso – Illycaffè: A arte e a ciência do Café Expresso. **Apostila do II Curso de Especialização em Agribusiness.** UFPB: Campina Grande, 1997.

ANEXOS

ANEXO A

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

PARTE I (Perguntas Gerais e Abrangentes)

1. Nome da Empresa, Setor e Localidade.
2. Quantos anos tem a empresa? (Conte um pouco sobre a história da empresa) Número de funcionários? Principais produtos e volume de produção (em unidades físicas)?
3. Entrevistado: cargo e função, tempo de empresa e formação.

PARTE II – Origem e Processo de Formação da Cadeia de Suprimentos

1. A empresa apresenta a cadeia de suprimentos formada?
2. Qual a lógica de funcionamento da cadeia de suprimentos? Como ela funciona?
3. Foi sempre assim? Do contrário, como era antes da formação da cadeia de suprimentos?
4. Quais as razões da mudança? Quais foram as principais razões para a formação da cadeia de suprimentos? Quais os objetivos? Por que a cadeia foi formada?
5. Como se deu o processo de formação da cadeia de suprimentos?
6. Isto trouxe vantagens para a empresa? Quais?
7. Este processo de parceria com os fornecedores gerou um novo conhecimento? Quem se apropriou dele? Como isto foi negociado?

PARTE III Estrutura de Coordenação das Cadeias de Suprimentos

a) Estratégia da cadeia de suprimentos

1. Existe uma estratégia definida para toda a cadeia?
2. Como ocorre a definição desta estratégia? Quem a define? E como ela é operacionalizada? E as estratégias individuais são consideradas?
3. Existe uma visão de longo prazo?
4. Como ocorre a relação de poder entre os diferentes agentes? A empresa líder é quem define as “regras do jogo” ou elas são negociadas? Como são gerenciadas as divergências entre os diferentes agentes no momento de se definir a estratégia?
5. As empresas envolvidas nas transações, ao longo da cadeia, se organizam em associações ou consórcios para buscarem os interesses do setor? De que maneira isto ocorre? Se isto ocorre, quais os resultados advindos desta organização? Caso contrário, a sua empresa entende que existe a necessidade deste tipo de organização?
6. As leis existentes estão facilitando ou dificultando as atividades de sua empresa? Quais são as leis que precisam ser alteradas? A sua empresa procura influenciar na alteração e melhoria das leis? De que maneira isto é realizado?

b) Conflitos

1. Existem conflitos nas transações? Quais os principais?
2. Como são resolvidos os conflitos relativos a preço, qualidade, quantidade e prazos de entrega?
3. Exige-se a intermediação de uma terceira parte? Quem efetua esta intermediação?
4. E os custos são debitados a quem?
5. Os agentes envolvidos em conflitos continuam transacionando ou são eliminados das futuras transações?

c) Contratos com os fornecedores

1. Quais são os critérios para definir os fornecedores?
2. Como são os contratos com os fornecedores? Formais? Informais?
3. Como ocorre o processo de elaboração dos contratos com os fornecedores?
4. O que especifica estes contratos (quantidades, prazos, regras para determinação de preços e compartilhamento de lucros)?
5. Qual a função do contrato na relação com os fornecedores?
6. Quais são os prazos de validade destes contratos? Os contratos são renovados? Existe preferência para os atuais agentes quando das transações futuras?
7. Como ocorre o monitoramento dos contratos ou acordos entre a empresa e seus fornecedores? E os custos deste monitoramento são debitados a quem?
8. Como são elaborados os contratos quando são exigidos investimentos específicos por parte dos fornecedores?

d) Identificação dos agentes

1. As transações ocorrem entre os mesmos agentes e eles são sempre identificados?
2. Como ocorre o processo de identificação dos fornecedores?
3. Como se dá o processo de transação com um fornecedor pela primeira vez?
4. Existe incentivo para que estes agentes continuem transacionando?

e) Ações conjuntas

1. Existem ações de parceria, ao longo da cadeia, ou predominam as transações de mercado?
2. No momento de definir parcerias com os fornecedores, existe o reconhecimento da existência de um certo grau de dependência entre a empresa e seus fornecedores? Isso é levado em consideração?
3. Quando do desenvolvimento de um novo produto, em geral, em que momento os fornecedores que produzirão os componentes deste produto são acionados?
4. Quando é que a relação com seus fornecedores torna-se mais cooperativa?
5. Quando são exigidos investimentos específicos por parte dos fornecedores, existe um compartilhamento dos investimentos?
6. Existe algum programa sistemático de desenvolvimento de fornecedores? Que tipo de ações o programa envolve?
7. Quais os principais resultados que a sua empresa tem alcançado com o desenvolvimento de relações de parcerias com fornecedores? (reduções de custos, estoques e tempo; melhor qualidade; flexibilidade; maior grau de inovação e de confiança do fornecedor)

f) Fluxo de informações

1. Que tipo de informações têm livre trânsito entre os diferentes agentes? (somente preço, qualidade e quantidade, ou circulam informações técnicas sobre o como fazer, bem como informações estratégicas acerca dos negócios)
2. A sua empresa orienta seus fornecedores para que possam aumentar seu nível de produtividade e qualidade dos produtos?
3. Que tipo de assistência é prestada? A empresa envia técnicos para visitarem os seus fornecedores? Com que frequência?
4. A empresa estimula que fornecedores de diferentes itens mantenham contato entre si, a fim de estudarem as possibilidades de melhoria de qualidade e produtividade?

g) Padronização das ações

1. As operações, ao longo da cadeia, são padronizadas? Como ocorre este processo?
2. Os padrões de qualidade e de desempenho exigidos dos fornecedores são determinados junto com eles?
3. Exige-se que os fornecedores sejam credenciados às normas internacionais (ex. ISO)? O que ocorre quando um fornecedor não é credenciado e não se interessa em conseguir o credenciamento?

h) Construção de uma marca para a cadeia

1. A sua empresa considera importante a criação de uma marca identificada com a cadeia produtiva? Ela existe?
2. No caso da existência de uma marca que identifique a cadeia, como ocorreu o processo de definição desta marca? Quais foram os fatores decisivos?
3. Quem administra esta marca? Ela tem trazido bons resultados?
4. No caso da não existência da marca, existe a intenção de construir uma?

i) Compartilhamento dos lucros

1. Existem regras claras para compartilhamento de lucros oriundos de esforços conjuntos de redução de custos e aumento de qualidade e produtividade dos produtos?
2. Como ocorre a distribuição dos lucros com os fornecedores (parceiros)?
3. Existe um segmento ou uma empresa que recebe uma parcela maior destes lucros?

j) Coordenador da cadeia

1. No segmento de atuação de sua empresa, existe algum órgão responsável pela definição e elaboração de uma estratégia para a cadeia de suprimentos como um todo? (Um órgão que procure coordenar a cadeia)
2. Caso afirmativo, que órgão é este e, resumidamente, como ele atua?
3. Como ocorreu a definição deste órgão, ou seja, quem ou quais foram os condicionantes para esta definição? Qual a influência do poder nesta definição?
4. Caso não exista, a sua empresa tem sentido a falta de um organismo responsável pela coordenação da cadeia de suprimentos? E quais as principais ações já efetuadas no sentido de suprir esta lacuna?

ANEXO B

RELAÇÃO DOS ENTREVISTADOS EM CADA UM DOS CINCO CASOS

| Estudo de Caso | Entrevistados | Cargo/Função | Data e Local da Entrevista |
|----------------|---|--|---|
| Cotrijal | Gelsom de Melo Lima Enio Schroeder Mauro Magni | Ger. de Grãos/Cotrijal Asses. Comum./Cotrijal Produtor Rural Associado | 09.11.2000/Não-Me-Toque 09.11.2000/Não-Me-Toque 29.06.2001/Não-Me-Toque |
| Avipal | Iesser Duarte Salah Izanir José Brum Carlos Senter | Ger. de Fomento/Avipal Diretor Adjunto/Avipal Produtor Rural Integrado | 18.12.2000/Porto Alegre 18.12.2000/Porto Alegre 28.12.2000/Nova Bréscia |
| Zaffari | Paulo Tavares José B. dos Anjos Paulo Brauner | Enc. Setor Carne/Zaffari Med. Vet./Consult/Zaffari Ger. Vendas/Frigorífico | 05.01.2001/Porto Alegre 08.01.2001/Porto Alegre 30.01.2001/Pelotas |
| Bibi | João Carlos Maciel Marcelo Hummer Marcelino Ritzel | Ger. de Suprimentos/Bibi Diretor Ind. Curtipelli Gerente Vendas/Artecola | 21.02.2001/Parobé 05.04.2001/Dois Irmãos 17.04.2001/Campo Bom |
| GM | Eduardo M. Soares Alexandre de Oliveira Alexandre E. Oliveira | Engenheiro/Compras/GM Ger. Industrial/VDO Ger.Produção/TI BUNDY | 12.04.2001/Gravataí 23.04.2001/Gravataí 23.04.2001/Gravataí |

CURRICULUM VITAE

Egídio Luiz Furlanetto
 Universidade Federal da Paraíba
 Centro de Ciências e Tecnologia
 Departamento de engenharia Química
elfurlanetto@terra.com.br

CURRICULO ESCOLAR

- 2002 Doutorado em Administração no PPGA/UFRGS
- 1995 Mestrado em Engenharia de Produção – DEP/CT/UFPB – João Pessoa - PB
- 1985 Química Industrial – Universidade Regional do Nordeste – Campina Grande- PB
- 1981 Especialização e estágios em indústrias do setor coureiro-calçadista na Itália
- 1979 Curso de Especialização no CITEC – La Plata – Argentina
- 1977 Curso de Tecnólogo em Curtumes e Tanantes – UFRGS – Porto Alegre – RS

ATIVIDADES PROFISSIONAIS

A partir de 01.07.78, professor do Departamento de Engenharia Química da Universidade Federal da Paraíba, onde é professor Adjunto IV e já ocupou inúmeros cargos administrativos (Coordenador de Núcleo, de área e de Curso).

TRABALHOS MAIS RECENTES

FURLANETTO, Egídio. “A Coordenação Pela Cadeia de Suprimentos: o Caso de uma Parceria Curtume-Indústria Calçadista”. **Anais...** XV Congresso Latino Americano dos Químicos e Técnicos da Indústria do Couro. Salvador, 11 a 14 de outubro, 2001.

_____ “Coordenação pela Cadeia de Suprimentos: o caso de uma rede de supermercados”. **Anais...** 4º CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 18 a 21 de julho de 2001, Goiânia.

_____ “Coordenação Sistêmica da Cadeia Produtiva das peles Caprina e Ovina no Nordeste do Brasil”. **Anais...** I Simpósio Internacional sobre Caprinos e Ovinos de Corte. João Pessoa, 18 a 22 de setembro de 2000.

FURLANETTO, E. ZAWISLAK, P. A. “Coordenação pela Cadeia Produtiva : uma Alternativa ao Mercado e à Hierarquia”*. **Anais...** Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – XXIV ENANPAD. Florianópolis, SC, 10 a 13 de Setembro de 2000.

_____ “Coordenação pela Cadeia Produtiva e a Geração de Inovações”. **Anais...** XXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo, 7-10 de novembro de 2000.

FURLANETTO, Egidio et. al. “Technological Innovation Planning to a Small Agribusiness Company”. **Anais...** 9th International Conference on Management of Technology. Miami – Florida – USA. International Association for Management of Technology (IAMOT), 21-25 Fevereiro de 2000.

FURLANETTO, Egidio. “Cooperação como Estratégia Competitiva à Cadeia Produtiva do Couro”. **Anais...** XIV Encontro Nacional dos Químicos e Técnicos da Indústria do Couro. Florianópolis, 09.10 a 12.10.99.

*Escolhido como o melhor artigo da área Administração de Ciência e Tecnologia do ENANPAD.

