

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO**

DANIELA BAUERMANN

**INFLUÊNCIAS NA RELAÇÃO DE UMA EMPRESA COMPRADORA E SEUS
FORNECEDORES: O PODER E A DEPENDÊNCIA NA CADEIA DE
SUPRIMENTOS**

São Leopoldo

2014

DANIELA BAUERMANN

INFLUÊNCIAS NA RELAÇÃO DE UMA EMPRESA COMPRADORA E SEUS
FORNECEDORES: O PODER E A DEPENDÊNCIA NA CADEIA DE
SUPRIMENTOS

Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado em Administração de Empresas
como requisito a obtenção do grau de
Mestre em Administração de empresas
pela Universidade do Vale do Rio dos
Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Teixeira

São Leopoldo

2014

B344i Bauermann, Daniela

Influências na relação de uma empresa compradora e seus fornecedores : o poder e a dependência na cadeia de suprimentos / por Daniela Bauermann. – 2015.

101 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2014.

Orientação: Prof. Dr. Rafael Teixeira.

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

Daniela Bauermann

INFLUÊNCIAS NA RELAÇÃO DE UMA EMPRESA COMPRADORA E SEUS
FORNECEDORES: O PODER E A DEPENDÊNCIA NA CADEIA DE
SUPRIMENTOS

Tese apresentada à Universidade
do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como
requisito parcial para obtenção do título de
Mestre em Administração.

Aprovado em 26 de novembro de 2014

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Rafael Teixeira (orientador) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Daniel Pacheco Lacerda - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Luciana Marques Vieira - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Aos meus pais, meus exemplos de vida.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Dr. Rafael Teixeira pela orientação e pelo apoio no decorrer do mestrado,

As coordenadoras do mestrado professora Dr. Yeda Swriski que despertou meu interesse na pesquisa, muitos anos antes do mestrado e a atual coordenadora professora Dra Claudia Bittencourt por compreender as mudanças no decorrer desta jornada e me apoiar a seguir em frente com uma boa conversa e um cappuccino acolhedor,

A todas as pessoas que me auxiliaram na Unisinos durante o mestrado, em especial Ana Zilles,

Ao Professor Junico Antunes e Amarolinda Saccol por todas inquietações.

Aos profissionais que disponibilizaram seu tempo com entrevistas e apoio, especialmente da empresa pesquisada,

Aos meus pais e meu marido pelo apoio e paciência fundamentais durante todo este processo.

RESUMO

O gerenciamento eficiente da cadeia de suprimentos exige principalmente conhecimento sobre quem são os fornecedores chaves da empresa, do nível de integração com os mesmos e avaliação da relação da empresa com estes fornecedores. A complexidade do mercado é importante nesta avaliação por estar centrada na coordenação da cadeia produtiva, que varia de indústria para indústria. O poder aparece exercendo influência nas relações fornecedor/comprador e por isso a importância estratégica no entendimento do seu efeito nas relações da cadeia de suprimentos para a competitividade e bom desempenho das organizações. A presente pesquisa visa analisar a relação de poder e dependência em uma empresa brasileira e seus fornecedores e foi realizada em duas etapas. Na etapa quantitativa foram aplicados 68 questionários na empresa do estudo de caso e classificados os fornecedores de acordo com os níveis da matriz tridimensional: complexidade de gerenciamento, influência nos resultados e dependência de compras. A etapa qualitativa buscou a díade através de entrevistas semiestruturadas com 10 fornecedores. Os resultados mostraram que há influência do custo de troca de fornecedor e da qualidade na relação de poder e dependência entre a empresa estudada e seus fornecedores. Entende-se que há interdependência nesta relação e maior poder da empresa compradora uma vez que, nas duas indústrias analisadas, há poucos compradores e mais fornecedores, há maior dependência dos fornecedores, o comprador representa alta porcentagem das transações do fornecedor e o custo de troca de fornecedores é alto.

Palavras-chave: Cadeia de suprimentos. Organização industrial. Poder. Dependência.

ABSTRACT

The efficient management of the supply chain requires primarily knowledge about who are the key-suppliers of the company, the level of integration with them and review company's relationship with these key-suppliers. The market complexity is important in this evaluation as it's the center of commodity chain management that can change from industry to industry. The power shows influence in the relationship supplier/buyer and therefore the strategic importance in understanding its effect on supply chain relationships for good performance and competitiveness of organizations. This research aims to analyze the relationship of power and dependence in a Brazilian company and its suppliers and was performed in two stages. In the quantitative stage 68 questionnaires were applied in the company and suppliers were classified according to the levels of the three-dimensional matrix: supplying complexity, influence in company results, and purchasing dependence. The qualitative phase pursued the dyad through semi structured interviews with 10 suppliers. The results show that there is an influence of the cost of replacing supplier and the quality of supplier on power and dependency relation between company and supplier. It is understood that there is a relationship of interdependence and higher power of the buyer company as, according to the results of this research, in the two industries analyzed there are few buyers and suppliers, there is greater reliance on suppliers, the buyer represents high percentage of transactions of the supplier and the cost of switching suppliers is high.

Key-Words: Supply Chain Management. Industrial organization. Power. Dependency.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 - Grau de concentração da indústria	22
Tabela 2 - Exemplo de cálculo para cada construto.....	64
Tabela 3 – Fornecedores matéria prima por quadrante	68
Tabela 4 - Fornecedores embalagens por quadrante -	71
Tabela 5 – Entrevistados fornecedores matéria prima principal.....	84

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivos Específicos	13
1.2 JUSTIFICATIVA	13
1.3 CONTRIBUIÇÃO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL	17
2.1.1 A firma e o mercado	18
2.1.2 INTEGRAÇÃO VERTICAL	19
2.1.3 ESTRUTURAS DE MERCADO E CONCORRÊNCIA	21
2.2 CADEIA DE SUPRIMENTOS	25
2.2.1 Gerenciamento da cadeia de fornecimento	29
2.2.2 Desenvolvimento de fornecedores	31
2.3 GESTÃO DE FORNECEDORES	33
2.3.1 Modelos de classificação	34
2.3.1.1 Modelo de Kraljik (1983)	34
2.3.1.2 Modelo de Olsen e Ellram (1997)	37
2.3 MODELO TRIDIMENSIONAL PARA GERENCIAMENTO DE FORNECEDORES	40
3 RELAÇÃO DE PODER E DEPENDÊNCIA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS	43
3.1 PODER E DEPENDÊNCIA	45
3.2 QUALIDADE E CAPACIDADE DOS FORNECEDORES	49
4 METODOLOGIA DE PESQUISA	52
4.1 ETAPA INICIAL	52
4.2 ETAPA QUANTITATIVA	53
4.2.1 População e amostra	54
4.2.2 Coleta de dados	55
4.2.2.1 Dimensão Complexidade de Fornecimento	57
4.2.2.2 Dimensão Influência nos Resultados	58
4.2.2.3 Dimensão Dependência de Compras	59

4.3 ETAPA QUALITATIVA	60
4.3.1 Coleta de dados.....	61
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	62
5.1 ETAPA QUANTITATIVA.....	63
5.1.1 Classificação dos Fornecedores na Matriz de Gestão de Fornecimento ..	63
5.1.1.1 Matriz matéria prima principal	64
5.1.1.2 Matriz Embalagens.....	69
5.2 ETAPA QUALITATIVA	71
5.2.1 Caracterização da indústria.....	72
5.2.1.1 Características da indústria avícola.....	Erro! Indicador não definido.
5.2.2.1 Características da Indústria de embalagens	Erro! Indicador não definido.
5.2.2 Resultados	83
5.2.1.2 Relação da empresa e os fornecedores da matéria prima principal.....	84
5.2.2.2 Relação de poder e dependência da empresa com fornecedores de embalagens.....	90
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	97

1 INTRODUÇÃO

A capacidade competitiva da empresa, antes ligada apenas a performance econômica como resultado da relação preço e custo diante de seus concorrentes, está também atribuída ao comportamento com relação a estrutura na qual está inserida, com novas estratégias de gestão diante de um mercado mais acirrado e internacionalizado. As estratégias de operações adotadas para atender às novas condições de mercado são focadas nos recursos e capacidades da organização como meios que agregam valor e de difícil imitação ou substituição (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2007).

A busca por níveis melhores de performance como resultado destas estratégias adotadas, diante do processo de globalização das últimas décadas, é especialmente percebida na área de gerenciamento da cadeia de suprimentos. Executivos buscam como gerenciar melhor a rede da cadeia de suprimentos das empresas (LAMBERT *et al.*, 1998; KRAUSE *et al.*, 2001) e prover formas mais eficazes no atendimento de seus clientes.

A cadeia de suprimentos não é vista como uma cadeia de negócios e relações unilaterais, mas uma rede de múltiplos negócios e relações (LAMBERT *et al.*, 1998). A integração da cadeia de suprimentos é reconhecida como uma estratégia para melhorar o desempenho dos negócios em ambientes altamente competitivos, com impacto em custo, qualidade, satisfação do cliente e desempenho de entrega quando a integração de compra é alta (NARASIMHAN *et al.*, 2001).

Conseqüentemente a gestão de fornecedores ganha destaque na literatura de cadeia de suprimentos. Diversos estudos apresentam uma orientação em direção a relações mais estreitas com os fornecedores para o gerenciamento eficiente desta complexa cadeia, identificando quem são os fornecedores chave e o nível de integração com os mesmos. (KRALJIC, 1983; LAMBERT *et al.*, 1998; MENTZER EL AL, 2001; MANUJ, I; MENTZER, J, 2008).

Contudo sugerem que algumas das medidas que as empresas tomam para melhorar a eficiência de sua base de fornecimento, podem aumentar sua exposição ao risco (ZENG, 2003; CAVINATO, 2004; KHAN; BURNES, 2007; MANUJ, I; MENTZER, J, 2008). Grande parte deste risco se deve a influência que os fornecedores têm nos resultados da empresa compradora e a relação de poder e dependência entre ambos.

A habilidade de uma empresa de produzir produtos de qualidade, com um custo razoável e dentro do prazo estabelecido vai ser fortemente influenciada pela capacidade dos fornecedores em atender a estes quesitos (HAHN *et al.*, 1990). Há estudos como de Maloni e Benton (2000), que evidenciam o efeito do poder na relação comprador-fornecedor e com efeito positivo significativo sobre o desempenho das organizações.

O poder aparece exercendo influência nestas relações fornecedor/comprador, logo há uma importância estratégica no entendimento do efeito do poder nas relações da cadeia de abastecimento para a competitividade e bom desempenho das organizações (COX, 2001; MALONI; BENTON, 2000).

No entanto, de acordo com Caniels e Geldeman (2007) uma relação que se caracteriza por uma elevada participação de compradores e fornecedores não implica necessariamente uma posição de poder equilibrado entre as partes, mas ainda pode ser considerado satisfatório, pelo menos do ponto de vista do comprador.

Kraljic (1983) afirma que, quanto maior a incerteza de relacionamento com fornecedores, desenvolvimento tecnológico e disponibilidade física, a gestão de suprimentos se torna mais importante, dependendo de dois fatores: a importância estratégica da aquisição e a complexidade de mercado. O primeiro em termos de valor acrescentado por custo, valor agregado e impacto sobre a lucratividade e o segundo aferido pela escassez de oferta, o ritmo da tecnologia, substituição de materiais, barreiras à entrada, o custo de logística, complexidade, e as condições de monopólio ou oligopólio.

A complexidade do mercado é importante por estar centrada na coordenação da cadeia produtiva, que varia de indústria para indústria. Existe uma influência entre a estrutura de mercado, a conduta das empresas e a eficiência com que as empresas exercem suas atividades (MARQUES, 1994).

Este trabalho analisa o poder e dependência em uma indústria do agronegócio do frango que apresenta duas características importantes: o sistema de integração, o qual através de contratos reúne milhares de produtores rurais que são responsáveis pela criação do frango e por ter elevadas escalas de produção industrial, que aumentam a produtividade e reduzem custos de produção (FILHO; FILHO, 1998).

A literatura sugere a importância da qualidade do produto e do serviço, que incluem capacidade de fornecimento e desempenho de entrega (HAHN *et al.*, 1990; HUMPHREYS *et al.*, 2004), bem como a complexidade de fornecimento na gestão de

fornecimento. Busca-se empiricamente entender estas influências no poder e na dependência e a empresa selecionada serve para responder a seguinte questão de pesquisa: **QUAIS AS INFLUÊNCIAS EM UMA RELAÇÃO DE PODER E DEPENDÊNCIA DE UMA EMPRESA E SEUS PRINCIPAIS FORNECEDORES?** Através deste questionamento acredita-se estar contribuindo para literatura da área e no desenvolvimento futuro da gestão dos fornecedores da empresa analisada.

1.1 OBJETIVOS

Neste capítulo serão apresentados os objetivos geral e específicos deste estudo.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a relação de poder e dependência de uma empresa e seus fornecedores.

1.1.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos a presente pesquisa pretende:

- a) identificar a posição dos fornecedores da empresa pesquisada por meio da classificação dos mesmos em uma matriz tridimensional;
- b) identificar o que influencia a relação de poder e dependência da díade fornecedor/comprador;
- c) analisar as variáveis identificadas à luz da literatura de gerenciamento de fornecedores;

1.2 JUSTIFICATIVA

Nos últimos anos, muitas empresas percebem a importância que as atividades da área de suprimentos têm no desempenho da empresa, pois englobam atividades que influenciam na qualidade do produto, serviço e tempo de entrega. Na cadeia de valor de Porter reconhece-se a importância da função de compras e gestão de fornecedores para alcançar o sucesso competitivo (PORTER, 1986).

O poder e a interdependência são geralmente considerados como conceitos importantes na gestão dos fornecedores (CANIELS; GELDERMAN, 2007), mas ainda há espaço para pesquisa empírica sobre poder e interdependência para a compreensão das relações entre comprador e fornecedor.

Como as empresas se tornam cada vez mais dependentes de seus membros da cadeia de suprimentos, precisam encontrar maneiras novas e inovadoras para gerenciar os riscos associados com o compartilhamento de informações confidenciais e sensíveis com os membros da cadeia (MOTWANI *et al.*, 1998).

O gerenciamento da cadeia de fornecimento não pode ser deixado ao acaso e por esta razão, é indispensável para uma empresa medir o desempenho de sua cadeia e trazer melhorias em toda a cadeia de suprimentos no cumprimento dos requisitos do cliente final. Ferramenta indispensável, a medição de desempenho fornece a assistência necessária para a melhoria do desempenho em busca da excelência da cadeia de suprimentos (HAHN *et al.*, 1990).

No entanto os modelos que aparecem nos estudos sobre o tema de acordo com Terpend *et al.*, (2011) são de natureza prescritiva e construído sobre a premissa de que o contexto envolvente categorias de compras semelhantes, dita uma estratégia de relacionamento única e que a adoção dessa estratégia vai melhorar o desempenho. Uma vez que estes modelos não foram empiricamente validados, é difícil de avaliar à medida que as empresas aplicam as estratégias previstas pelos modelos, e o grau em que estas estratégias se conduzem a um melhor desempenho.

Um dos principais focos da literatura de compra tem sido em encontrar maneiras de classificar diversos fornecedores ou compras e ajudar as empresas compradoras a gerenciar estas carteiras. Esta pesquisa se justifica, primeiramente, na medida em que na literatura de compra estudada ainda há lacunas com relação a modelos empiricamente validados que classifiquem os fornecedores (KRAUSE *et al.*, 2001; TERPEND *et al.*, 2011).

Por isso a ferramenta proposta no trabalho de Hollerweger (2013), é replicada buscando a validação deste instrumento e diferencia-se do trabalho original por testar a mesma ferramenta em outro contexto, através da classificação dos fornecedores de uma única empresa na matriz tridimensional. Caniels e Geldeman (2007) ressaltam a importância deste tipo de estudos, pois muitos são feitos com questionamentos aos entrevistados para expressar suas opiniões sobre a sua relação com um único (ou tipo de) fornecedor, geralmente o fornecedor chave ou o principal.

Há ainda métodos frequentemente utilizados que questionam sobre os fornecedores das empresas em geral, mas que segundo Caniels e Gelderman (2007) são limitados, pois não são capazes de compreender profundamente a relação comprador/fornecedor. Isso porque nos estudos destes autores, encontraram evidências de que as empresas mantêm um portfólio diferenciado de fornecedores e questionamentos como “fornecedor chave” ou “fornecedores em geral” não consideram a base completa de relacionamentos com fornecedores de uma empresa.

A empresa selecionada para esta pesquisa possui uma cadeia interessante de ser analisada, pois possui relações tanto contratuais como de integração vertical e pelo que se percebe em ambos o controle é da empresa. Como serão analisados fornecedores destes dois sistemas é instigante entender as diferenças que estas relações trazem quanto a poder e dependência.

Esta empresa faz parte do setor avícola, que no Brasil, emprega mais de 3,6 milhões de pessoas, direta e indiretamente, e responde por quase 1,5% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. O setor é representado por milhares de produtores integrados e centenas de empresas beneficiadoras (UBABEF, 2013).

1.3 CONTRIBUIÇÃO

Busca-se como contribuição acadêmica, dados empíricos sobre a relação de poder e a dependência de uma empresa e seus fornecedores. Apesar de poder e dependência ser geralmente considerados importantes para a compreensão das relações comprador/fornecedor, parece que eles ainda são fatores negligenciados em estudos conceituais e empíricos (CANIELS; GELDERMAN, 2007).

Levando em consideração que a relação entre empresas e fornecedores sofre diferentes influências e que é necessário desenvolver estratégias para que esta relação gere valor para ambas as partes, o presente estudo pretende contribuir para o meio gerencial, como forma de análise da estrutura da empresa.

A empresa foco possui procedimentos de avaliação de seus fornecedores quanto à qualidade, mas não possui nenhuma estratégia de desenvolvimento para os mesmos ou de novos fornecedores. A empresa entende e está atenta aos riscos de dependência dos fornecedores, mas não há integração no caso dos fornecedores de embalagens e nem ações quanto à capacidade no longo prazo. Sendo assim percebe-se que nesta indústria ainda não há um gerenciamento eficiente, mas conforme

Caniels e Geldeman (2007), também pode ser considerado satisfatório, pelo menos do ponto de vista do comprador.

Uma importante contribuição desta pesquisa é a validação de um instrumento para classificação de fornecedores em outro contexto, pois o mesmo foi aplicado em diferentes empresas analisando um principal fornecedor de cada uma. Nesta proposta, a classificação é feita com diversos fornecedores de uma mesma empresa.

Percebe-se no desenvolvimento da pesquisa que o instrumento em questão não pode ser aplicado em todos os setores de forma generalizada. Onde ocorram relações diferenciadas, como no caso da empresa estudada tanto com sistemas integrados como contratuais, não é possível a aplicação de uma única matriz para todos os fornecedores, talvez servindo melhor para aplicação em produtos globais.

Apresentados o contexto e características da pesquisa, o próximo capítulo traz o arcabouço teórico a ser utilizado como referência para as discussões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se a seguir a revisão de alguns conceitos importantes da literatura e resultados de pesquisas que servem de referência para o presente estudo. O primeiro capítulo deste referencial serve de base para análise da cadeia de suprimentos estudada, apresentando a compreensão da estrutura da firma, as transformações de mercados e suas implicações nas estruturas e processos das organizações. Esta exploração serve ainda para o melhor entendimento do poder e relação de dependência do último capítulo. No segundo capítulo apresentam-se conceitos de gestão da cadeia de suprimentos, especialmente gerenciamento dos fornecedores, e modelos de classificação de fornecedores. E por fim, há a proposição do modelo teórico sobre poder e dependência.

2.1 ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL

As discussões acadêmicas e práticas na área da organização industrial (OI) seguem muito além da mera descrição de como as indústrias são organizadas (PANZAR, 2001), em que se apresenta a forma na qual as atividades desenvolvidas dentro do sistema econômico são divididas entre as empresas (COASE, 1972).

A organização da indústria ou, como se costumava chamar, a estrutura da indústria busca a compreensão da estrutura e do comportamento das indústrias, bens e produtos de uma economia (COASE, 1972).

Principalmente a OI está preocupada com a forma como as atividades produtivas são postas em harmonia com a demanda por bens e serviços através de algum mecanismo de organização, como um mercado livre, e como variações e imperfeições no mecanismo de organização afetam o sucesso alcançado em satisfazer necessidades de uma economia (SCHERER; ROSS, 1990).

A organização industrial para Coase (1972) compreende a estrutura e tamanho das empresas (uma ou muitas, "concentrado" ou não), as causas (acima de todas as economias de escala) deste tamanho, os efeitos da concorrência concentrada, os efeitos da concorrência sobre os preços, investimento, inovação, e assim por diante.

Os estudos em organização industrial são construídos a partir dos anos 1930, com a ruptura da análise microeconômica convencional com a contribuição de

diversos autores como Coase (1937), Mason (1939), Bain (1956), Williamson (1968) entre outros.

2.1.1 A firma e o mercado

O trabalho de Ronald Coase (1937) marca uma mudança nos estudos das organizações. Nas palavras do próprio autor em seu discurso do prêmio Nobel de 1991, seu artigo “A natureza da firma” é a explícita introdução dos custos de transação nas análises econômicas. Coase aceita o ponto de vista do sistema de preços como um mecanismo de coordenação da análise neoclássica, mas percebe a existência de custos utilizando este mecanismo, associados ao funcionamento dos mercados.

No enfoque neoclássico, seguindo a tradição legada por Adam Smith, os indivíduos (atuando como consumidores ou como proprietários de fatores de produção), na busca de seus interesses privados produzirão - mesmo sem o desejar conscientemente - uma situação de máxima eficiência no sistema, dados os recursos e os conhecimentos disponíveis. O sistema de preços é o regulador, o fator que sinaliza aos agentes econômicos em que setores há excesso ou escassez de recursos (COSTA, 1995).

Contudo segundo Coase (1972) a maneira em que a indústria está organizada depende da relação entre os custos de realização de operações no mercado e os custos de organização das mesmas operações dentro dessa empresa, que pode executar esta tarefa com o menor custo. Além disso, os custos de uma atividade dentro de qualquer empresa dependem de outras atividades em que ela está envolvida dentro da organização (COASE, 1972).

Segundo Coase (1972) pouco trabalho foi feito com foco em organização industrial até os anos 1970, mas o autor defendeu fortemente a importância dos custos de transação durante mais de duas décadas (WILLIAMSON, 1979) e o seu raciocínio tornou-se mais conhecido através da economia dos custos de transação de Williamson.

De acordo com Williamson transação é o evento que ocorre quando um bem ou serviço é transferido através de uma interface tecnologicamente distinta (1996), e considera três críticas dimensões para descrever as transações (1981):

- a incerteza

- a frequência (apenas transações que se repetem interessam na pesquisa do autor)

- a especificidade do ativo (a medida que os investimentos feitos para suportar uma transação particular, têm um valor mais alto para essa transação do que eles teriam se fossem redistribuídos para qualquer outra finalidade) .

Há dois pressupostos comportamentais que a análise de Williamson (1981) se baseia e se distinguem da abordagem neoclássica econômica: o reconhecimento de que agentes são sujeitos à racionalidade limitada e que alguns sujeitos tendem ao oportunismo. No primeiro, antes vistos como agentes dotados de racionalidade substantiva ou maximizadora, Williamson assume a partir dos trabalhos de Simon (1959, 1979) que a racionalidade é limitada.

O oportunismo é definido por Williamson (1985) como a busca do interesse próprio com malícia, decorre da presença de assimetrias de informação, dando origem a problemas de risco moral e seleção adversa.

O autor identifica ainda falhas contratuais que impedem que certos tipos de transações no mercado ocorram. Através de uma manipulação ou ocultamento de intenções e/ou informações, buscam auferir lucros que alterem a configuração inicial do contrato, podendo gerar conflitos nas transações, afinal os contratos são as bases nas relações de negócio entre os agentes econômicos nos mercados (1981).

Williamson (1968) enfatiza os incentivos para remover transações do mercado e organizá-los internamente. Especialmente em ativos específicos, esta integração se torna eficiente, posto que se modere em custos de transação. A questão de por que há tanta integração vertical não deixa de ser interessante segundo o autor, mas não mais do que a questão de por que há tantas transações mediadas pelo mercado. Assim sua análise se volta à análise do mercado, hierárquica e modos de organização da mesma, na busca por explicação de quais as transações e onde elas ocorram (WILLIAMSON 1975, 1988).

Na intersecção da teoria da firma, da teoria dos contratos, e da teoria dos mercados está situada a teoria da integração vertical (PERRY, 2001).

2.1.2 INTEGRAÇÃO VERTICAL

Na busca por minimização dos custos por parte dos agentes econômicos, a integração vertical pode servir para economizar os custos de transação

(WILLIAMSON, 1975). Com um programa de aquisição ideal, o fabricante pode reduzir substancialmente o custo de integração onde o fabricante pode maximizar os lucros em cada ponto de integração (PERRY, 2001).

Conforme Coase (1937) se os custos de realizar uma transação por meio do mercado fossem muito elevados, poderia ser vantajoso internalizá-lo, ampliando o escopo da firma.

Perry (2001) define que uma empresa pode ser descrita como verticalmente integrada se ele abrange um dos dois processos de produção abaixo:

- todo o produto do processo a montante é utilizado (seja parte ou toda a quantidade) como entrada de um intermediário para o processo a jusante,
- toda a quantidade de um intermediário para o processo a jusante é obtido a partir do processo a montante (seja parte ou todo o produto).

Porter (1980) resume este conceito de integração vertical como a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa.

A integração vertical pode ocorrer de diversas, mas maneiras, mas existem três grandes determinantes da integração vertical segundo Perry (2001): economias tecnológicas, economias de transação e imperfeições de mercado.

Inerente à noção de integração vertical é a eliminação de trocas contratuais ou de mercado, e a substituição de trocas internas dentro dos limites da empresa. A integração vertical significa também a propriedade e controle completo sobre estágios de produção ou de distribuição (PERRY, 2001).

Mas Coase (1937) afirma que a chave para entender a integração vertical não seria tanto em entender as relações de produção vertical, mas sim em compreender relações de troca vertical. Isso porque assim como a produção, a troca também é dispendiosa.

Justamente o que Williamson (1975) argumenta sobre a necessidade de conhecer as relações contratuais para se entender a integração vertical. A economia dos custos de transação examina o custo relativo entre base contratual ou troca interna

Já citado, não é unicamente através de economias de transação que surge a integração vertical. Como analisado por Perry (2001) uma empresa dominante também pode usar a integração vertical para levantar os custos dos seus

concorrentes, pois ao integrar parcialmente um fornecedor, diminui a oferta no mercado, aumentando possivelmente o preço da matéria prima.

A integração vertical também pode aumentar o controle das empresas em seus ambientes econômicos como exemplificam Scherer e Ross (1990). A montante uma a integração pode ajudar a garantir dos fornecedores de matéria prima estoques disponíveis em tempo e proteger de aperto nos preços por parte dos fornecedores monopolistas. A jusante, a integração dá o maior controle as firmas sobre seus mercados, diminuindo a probabilidade de ser ignorado ou excluído por intermediários.

Quando os padrões de integração vertical são examinados, não só encontram-se as diferenças entre as indústrias, mas também diferenças consideráveis entre as empresas dentro de uma indústria (PERRY, 2001).

2.1.3 ESTRUTURAS DE MERCADO E CONCORRÊNCIA

A indústria, pela definição de Porter (2004), trata-se de um grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos aproximados entre si. Para o autor é o aspecto principal do ambiente das firmas que competem entre si, sendo a estrutura industrial uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa.

O ambiente competitivo é constituído pela estrutura do mercado que de acordo com os autores Scherer e Ross (1990) é caracterizado pelo número e tamanho de distribuição de vendedores e compradores, o grau de diferenciação física ou subjetiva, distinguindo os produtos concorrentes, a presença ou ausência de barreiras de entrada de novas empresas, as formas das curvas de custos, o grau em que as empresas são integradas verticalmente, desde a produção de matéria-prima até a distribuição de varejo, e o grau de diversificação linha de produtos das empresas.

Estas caracterizações permitem uma avaliação deste ambiente competitivo e o termo concentração é comumente utilizado para descrever as estruturas de mercado, tornando-se um importante indicador da estrutura. A concentração industrial é visualizada como um dos determinantes estruturais mais relevantes da competição (BEZANKO, 2001; KON, 1994).

Kon (1994) afirma que a análise da evolução da concentração em uma indústria permite avaliar os efeitos sobre a competição não apenas com relação ao número de firmas envolvidas e seu impacto sobre o nível de preços e produção, mas também

sobre a desigualdade nos tamanhos das empresas, sobre a capacidade de inovação e sobre as barreiras à entrada de novas empresas.

A concentração deve ser tomada como elemento básico, segundo Bain (1959), uma vez que se admite uma relação inversa entre concentração e concorrência. Servindo assim como um bom indicador do nível de concorrência do mercado. O autor classifica os diferentes níveis de concentração conforme tabela 1.

Tabela 1 - Grau de concentração da indústria

Percentual do mercado detido pelas 4 maiores empresas	Percentual do mercado detido pelas 8 maiores empresas	Grau de Concentração
75 % ou mais	90% ou mais	Muito Alto
65% - 75%	85% - 90%	Alto
50% - 65%	70% - 85%	Moderadamente Alto
35% - 50%	45% - 70%	Moderadamente Baixo
35% ou menos	45% ou menos	Baixo

Fonte: Bain (1959)

As medidas mais utilizadas de concentração são o coeficiente de concentração de N empresas e o índice de Herfindahl. O primeiro apresenta a participação conjunta de mercado das N maiores empresas atuantes, mas seu ponto fraco é o fato de não mudar de acordo com a mudança do tamanho destas maiores empresas (BESANKO *et al*, 2006). Isso significa que se a concentração entre as maiores estiver com participação muito maior de uma empresa em relação às outras, o coeficiente não mudará.

A medida mais popular que combina tanto elementos do número de empresas e desigualdade é o índice de Herfindahl ou HH1. Neste índice valor diminui com o aumento do número de empresas e aumenta com o aumento da desigualdade entre um determinado número de empresas (SCHERER; ROSS, 1990).

Embora apresentadas formas de medir a concentração da indústria, este estudo não busca novos índices de concentração de mercado, mas utiliza-se alguns estudos já realizados para breve análise de indicadores de concentração da indústria avícola (MARQUES, 1994; FILHOS; FILHOS, 1998) e de embalagens (CARRAZZA;BACHA, 2003).

De acordo com Bain (1959), teoria e prática sugerem que o grau de concentração de ofertantes afeta significativamente o caráter, a intensidade e efetividade da competição entre ofertantes em um determinado mercado. Para complementar os estudos de concentração de mercado, analisa-se a estrutura do mesmo. A estrutura refere-se às características de organização de um mercado que parecem influenciar estrategicamente a natureza da competição e dos preços dentro de um determinado mercado (BAIN, 1959).

As quatro principais estruturas de mercado de acordo com Besanko *et al.* (2006) são: mercado perfeitamente competitivo, também chamado de “concorrência perfeita” ou “concorrência pura”, monopólio, oligopólio e concorrência monopolística.

Um mercado em concorrência perfeita é possível apenas em ambientes que:

- há grande número de empresas produzem exatamente o mesmo produto ou serviço, empregando custos e meios de produção similares;
- exista um grande número de consumidores, todos tendo as mesmas informações sobre condições, preços e ofertas existentes no mercado

Há muitos fornecedores de um bem homogêneo, e muitos compradores bem informados que podem procurar o melhor preço sem custos. (BESANKO *et al.*, 2006). Ou seja, neste tipo de mercado, a concorrência de preço é alta e os participantes não tem tamanho significativo para exercer o poder do mercado e influenciar o preço de mercado. Neste tipo de estrutura a entrada e saída de mercados é livre.

Quando uma empresa enfrenta pouca ou nenhuma concorrência em alguns dos seus mercados faz parte da estrutura de Monopólio. Possui poder de mercado, por ser capaz de influenciar o preço de produto. Uma empresa é um monopólio natural se é capaz de servir toda a demanda do mercado com custo menor do que qualquer combinação de outras empresas menores e mais especializadas.

Mas é o estudo das indústrias oligopolistas está no coração do campo da organização industrial e embora o oligopólio encaixe-se conceitualmente entre os extremos de monopólio e concorrência perfeita, seu estudo exige um conjunto de ferramentas um pouco diferentes (SHAPIRO, 2001). A marca do oligopólio é a presença de interação estratégica entre empresas rivais, um assunto bem adequado para a análise da teoria dos jogos segundo Shapiro (2001).

Spencer (1979) define oligopólio como uma indústria composta de poucas empresas que produzem ou um produto homogêneo (oligopólio perfeito), ou produtos

heterogêneos (oligopólio imperfeito), ou seja, são é um número baixo de empresas que dominam o mercado.

Na situação em que há poucas empresas competindo, sendo a entrada de novas impedida ou dificultada por algum aspecto do mercado. Seus produtos podem ser diferenciados, como no caso de automóveis, ou idênticos, como no caso de aço ou ferro. Como há poucos concorrentes, é possível para cada um monitorar a ação do outro. As empresas têm, assim, algum grau de liberdade na formação de preços, porém este poder é limitado pelas estratégias das demais organizações que, por terem tamanho significativo, podem mudar a dinâmica do próprio mercado. Trata-se de um mercado em que, segundo Besanko *et al.* (2006), as ações de empresas individuais afetam materialmente o nível de preço do setor.

A análise de Mason (1939) é baseada em firmas oligopolistas e afirma que existe uma interdependência de ações da firma e suas concorrentes. Ao contrário do modelo de concorrência perfeita, onde a ação individual de uma firma não era significativa perante o todo, em mercados oligopolizados, a ação de uma empresa afetava o retorno esperado pelas demais. Como a concorrência é baixa e o poder está na mão de poucas empresas, a entradas de novas empresas é dificultada.

Segundo Spencer (1979) a concorrência monopolista existe em indústrias caracterizadas por grande número de empresas, de tamanhos diferentes, produzindo produtos heterogêneos. A diferenciação dos produtos, que é uma questão para os compradores decidirem, é desta forma, um fator chave para as empresas em tais indústrias.

A estrutura de um mercado é assim definida como elementos estratégicos do meio ambiente que influenciam e são influenciados pela conduta e desempenho da firma no mercado no qual opera, sendo assim podem afetar profundamente a gestão e o desempenho financeiro das empresas (BESANKO *et al.* 2006).

Scherer (1970) levanta algumas questões tais como o desejo de produto diferenciado pelo consumidor, ou até mesmo a complexidade organizacional onde, em alguns casos, as firmas grandes, alocadas em estruturas mais concentradas, têm maior facilidade para alcançar economias de escala e assumir riscos de investimentos em pesquisa e desenvolvimento e adoção de novas tecnologias.

As barreiras de entrada dizem respeito aos custos diferenciais que devem ser incorridos pelos ingressantes potenciais, mas que não afetam os concorrentes já

estabelecidos. Entrar em um mercado significa adicionar capacidade produtiva, o que não é o caso de fusões ou aquisições de fábricas já existentes (FARINA, 2000).

Bain (1958) define a "condição de entrada" de uma indústria como o "estado de concorrência potencial" de possíveis novos produtores/vendedores, podendo ser avaliada pelas vantagens que as firmas estabelecidas possuem sobre os competidores potenciais, sendo que estas vantagens se refletem na capacidade de elevar persistentemente os preços acima do nível competitivo sem atrair novas firmas para a indústria em questão. Uma importante fonte de barreira à entrada é a presença de economias de escala (BAIN, 1959), que nada mais significa que a queda do custo médio no longo prazo à medida que se expande a escala de produção.

As economias de escala e de escopo estão presentes sempre que os processos de produção, distribuição ou varejo em larga escala apresentam uma vantagem em termos de custos sobre os processos menores.

O custo médio diminui à medida que a produção aumenta e essa produção apresenta economia de escala. Logo se o custo médio estiver aumentando, então essa produção mostra "deseconomia" de escala (BESANKO *et al.* 2006).

As economias de escopo são conceitualmente semelhantes às economias de escala. John Panzar, juntamente com Robert Willing que utilizaram pela primeira vez o termo economia de escopo (para descrever uma propriedade básica e intuitiva de produção: redução de custos que resultam de escopo (em vez de escala) da empresa (PANZAR, 1981). Considerando economias de escala para uma empresa refere-se principalmente à redução do custo médio (custo por unidade) associado com o aumento da escala de produção de um único tipo de produto, já as economias de escopo referem-se a redução do custo médio de uma empresa na produção de dois ou mais produtos.

2.2 CADEIA DE SUPRIMENTOS

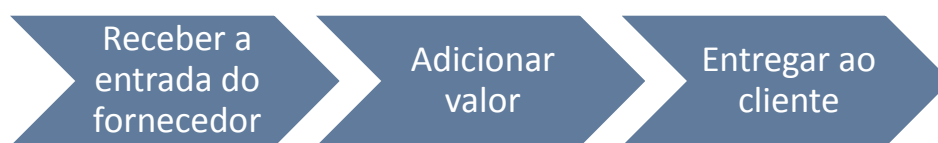
Torna-se emergente no final dos anos 80 e início dos anos 90 a literatura relacionada ao conceito de cadeia de suprimentos, assim como de gerenciamento da cadeia de suprimentos. Mentzer *et al.* (2001) sugerem que uma das razões para o avanço destes conceitos deve-se as corporações com fontes cada vez mais globais para seus suprimentos. Os autores definem cadeia de suprimentos como um conjunto de três ou mais entidades (organizações ou indivíduos) diretamente envolvidas nos

fluxos à montante e à jusante de produtos, serviços, finanças e/ou informações de uma fonte para um cliente.

Beamon em 1998 define a cadeia de fornecimento como um processo industrial integrado, em que as matérias-primas são convertidas em produtos acabados, em seguida, fornecidos aos clientes. Contudo avança este conceito ao estudar o desempenho em cadeias de suprimentos integradas. Praticamente todas as empresas de fabricação ou de serviço em todo o mundo podem ser classificadas como uma cadeia de suprimentos, uma organização que fornece produtos (ou serviços) para os clientes através de uma cadeia de instalações. Em uma cadeia de suprimentos, cada elo representa o fluxo de materiais e informações que tornam possíveis as funções de coleta, processamento (ou produção), armazenamento e distribuição (BEAMON; CHENZ, 2001).

Gerenciar a cadeia de suprimentos tornou-se um foco importante de vantagem competitividade para as empresas e organizações. É neste contexto que Harrison (2001) conceitua a cadeia de suprimentos como o conjunto de atividades de valor agregado que conecta fornecedores de uma empresa com seus clientes. De forma simples a unidade da cadeia de suprimentos é dada por:

Figura 1 - Unidade de cadeia de suprimentos de Harrison



Fonte: Adaptado pela autora de Harrison (2001)

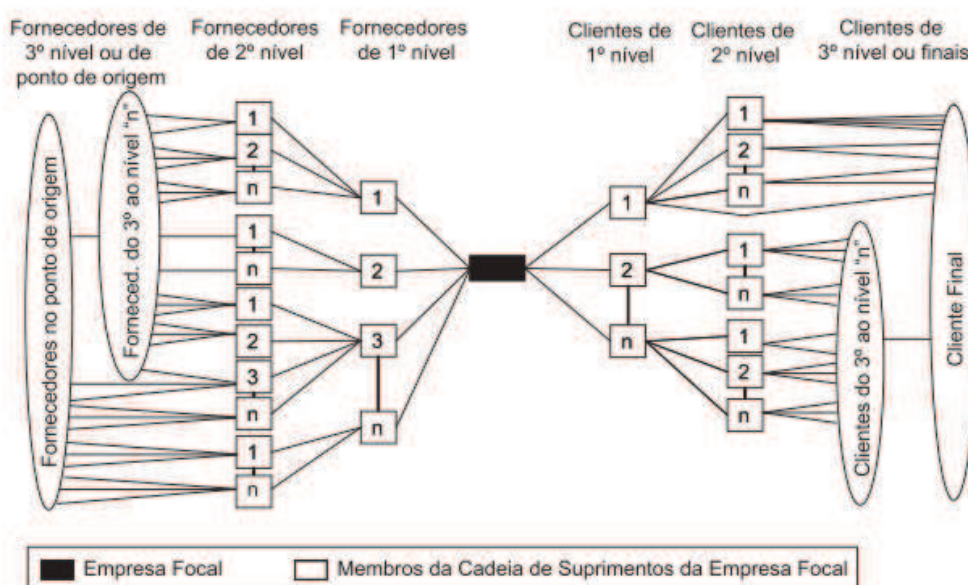
Segundo a perspectiva do autor, um "fornecedor" pode ser um externo ou um processo a montante dentro da empresa. Do mesmo modo, um cliente pode ser o cliente final do produto acabado ou serviço, ou uma operação a jusante que utiliza a saída de um processo como a entrada para a outra.

Tradicionalmente um ambiente de cadeia de suprimentos distante, competitivo, com grandes bases de fornecedores a fim de obter baixo custo, com tomada de

decisões independentes com relação à produção, armazenamento e distribuição migra em direção a um modelo de decisão e controle mais integrado (COOPER; ELLRAM, 1993; THOMAS; GRIFFIN, 1996; MALONI; BENTON, 2000). De acordo com Lambert *et al.* (1998) essa foi uma das grandes mudanças no gerenciamento das organizações, onde uma empresa individual não mais compete independente mas sim como cadeias de suprimentos.

De tal modo gerenciar toda a cadeia de suprimentos é difícil e desafiador e um elemento chave para isso é conhecer e entender a rede em que é estruturada. A partir disso é necessário identificar quem são os membros desta cadeia (LAMBERT *et al.*, 1998). Os autores definem estes membros como todas as organizações que a empresa focal interage direta ou indiretamente, pelos fornecedores ou consumidores, do ponto de origem ao ponto de consumo. Contudo dividem estes membros como primários e de suporte.

Figura 2 - Estrutura da rede de uma cadeia de suprimentos

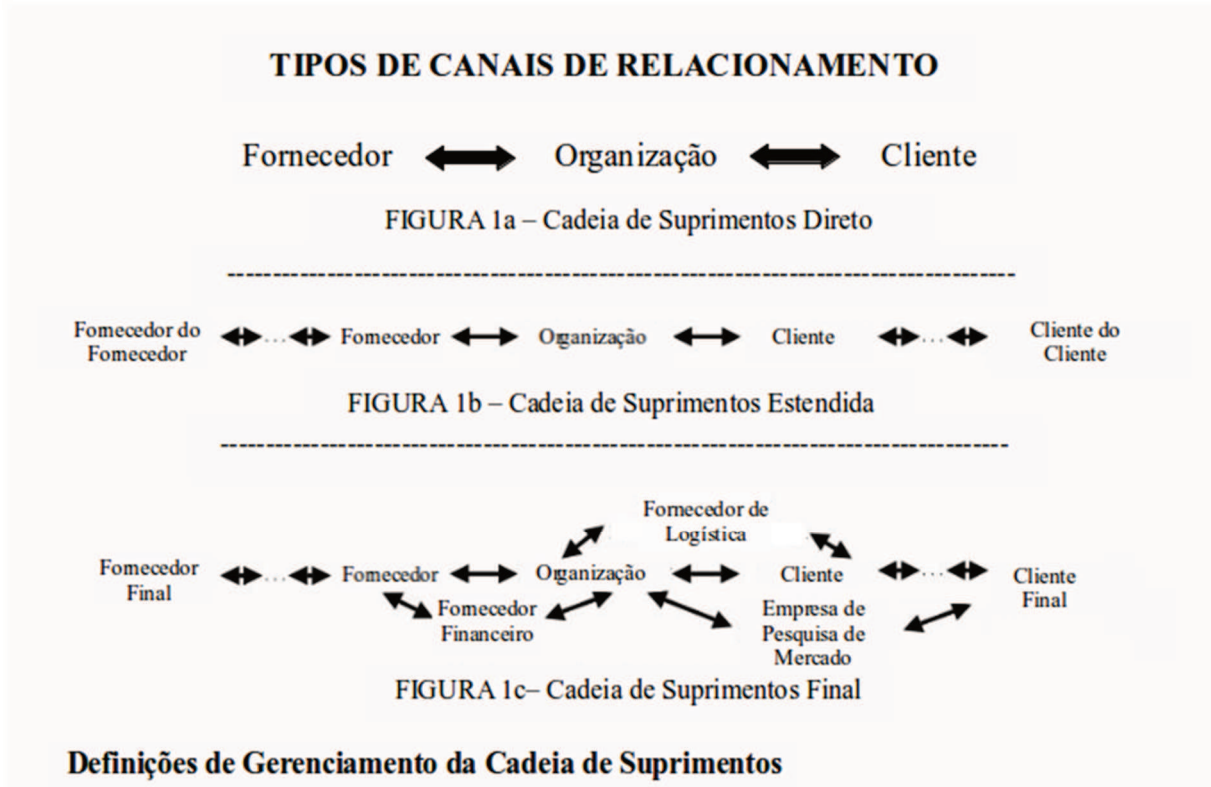


Fonte: Tradução de Lambert *et al.*, 1998.

O presente trabalho foca na relação da empresa focal e dos membros primários da cadeia de suprimentos à montante e entende como fundamental a gestão e o desenvolvimento dos fornecedores pelo impacto que geram na qualidade, entrega e resultado final ao cliente e portando no desempenho da empresa. Efetiva integração da cadeia de suprimentos conceitualmente permite aos participantes reconhecer uma significativa vantagem competitiva derivada de melhorias na capacidade de resposta e redução de custos, levando a um melhor desempenho e lucratividade (MALONI; BENTON, 2000).

Mentzer *et al* (2001) apresentam três níveis de cadeia de suprimentos: (a) cadeia de suprimentos direta, consistindo em organização, fornecedor e cliente; (b) cadeia de suprimentos estendida, incluindo intermediários podendo aparecer em ambas as pontas; e (c) cadeia de suprimentos completa, inclui todas as organizações envolvidas nas trocas e fluxos de produtos, serviços, finanças e informações.

Figura 3 – Tipos de cadeias de suprimentos



Fonte: Traduzido de MENTZER *et al.* (2001)

Cooper e Ellram (1993) identificaram na literatura que há três objetivos principais para que as empresas desenvolvam a cadeia de suprimentos, sendo eles: reduzir inventários na cadeia, aumentar o nível de atendimento ao cliente e ajudar na criação de vantagem competitiva. Além disso, com a globalização do fornecimento, já mencionada anteriormente, as empresas se obrigaram a procurar formas mais eficazes para coordenar o fluxo de materiais dentro e fora da empresa e a chave para essa coordenação é uma orientação em direção a relações mais estreitas com os fornecedores.

2.2.1 Gerenciamento da cadeia de fornecimento

O termo de gerenciamento da cadeia de suprimentos foi originalmente introduzido por consultores no início dos anos 80 e ganhou corpo na academia no início de 1990 (LAMBERT *et al.*, 1998) primeiramente na literatura de logística como uma abordagem de gerenciamento de inventário (COOPER; ELLRAM, 1993).

O que se percebe é que este conceito se desenvolveu por diversas perspectivas em que certos autores conceituam de forma operacional, envolvendo fluxos de materiais e produtos, enquanto outros autores percebem a cadeia de suprimentos como uma rede onde as organizações estão envolvidas e até mesmo como uma “filosofia de integração para gerenciar o fluxo total de um canal de distribuição do fornecedor ao consumidor final” (ELLRAM; COOPER, 1990).

La Londe e Masters (1994) referem-se a uma cadeia de fornecimento em que várias empresas independentes estão envolvidas na fabricação de um produto, que passam estes materiais para frente, colocando-o nas mãos do utilizador final. Estes autores já incluem o consumidor final na cadeia de suprimentos, mas se limitam ao fluxo de materiais e produtos.

Os fluxos de informação assim como serviços aparecem em outros trabalhos como Thomas e Griffin (1996) que abordam a gestão da cadeia de suprimentos como o gerenciamento do fluxo de material e informação, ambos entre e dentre as instalações com fornecedores, indústria e plantas de produção e centros de distribuição.

Assim como a definição de gerenciamento da cadeia de suprimentos pelo Conselho de Gestão Logística sendo “a coordenação sistêmica e estratégica das funções tradicionais de negócios e as táticas através dessas funções de negócios dentro de uma empresa particular e em todos os negócios dentro da cadeia de suprimentos para os fins de melhorar o desempenho de longo prazo das empresas individuais e da cadeia de suprimentos como um todo”.

A gestão da cadeia de fornecimentos assim não se trata apenas de fluxos de materiais, mas de forma estratégica busca o aumento do desempenho e a sustentabilidade de toda a cadeia. E esta estratégia precisa estar alinhada com a estratégia competitiva da organização, pois as empresas focadas em suas competências essenciais, contam cada vez mais com seus fornecedores, pois tem

como consequência o desempenho destes fornecedores influenciando o resultado da empresa.

Para que o gerenciamento da cadeia suprimentos seja realmente efetivo no ambiente competitivo, Mentzer *et al.* (2001) sugerem algumas atividades básicas que devem ser implementadas pelas empresas, sendo elas:

1) ações integradas: que podem ser incorporadas por clientes e fornecedores. Ações coordenadas entre os membros da cadeia favorecem no atendimento das necessidades do cliente final;

2) compartilhamento mútuo de informações: a frequente troca de informações permitem que haja mais contato entre os membros da cadeia. A abertura de informações como níveis de inventário, promoções estratégicas de vendas, e planejamento de produção e vendas reduzem a incerteza entre os elos da cadeia e resultam em um melhor desempenho da cadeia como um todo;

3) divisão mútua de riscos e ganhos: ações que ocorrem ao longo prazo e apenas poderão ocorrer através da parceria e cooperação entre as empresas;

4) cooperação: deve ocorrer tanto nas atividades estratégicas quanto nas operacionais, visando promover melhor desempenho das empresas envolvidas na cadeia e ganhos mútuos;

5) o mesmo foco e objetivo para atendimento aos clientes: pode ser associado a uma política de integração entre as empresas da cadeia, permitindo que os participantes sejam mais eficientes a um menor custo;

6) processos integrados: estas ações devem promover a integração de processos, envolvendo desde o setor de compras até a distribuição física.

7) parcerias de longo prazo: as reais parcerias vão além de contratos, não ocorrem em um prazo determinado e normalmente possuem um número pequeno de empresas para promover maior cooperação entre os elos da cadeia.

A gestão da cadeia de fornecimento é cada vez mais reconhecida como a integração dos principais processos de negócios em toda a cadeia de abastecimento (CROXTON *et al.*, 2001). Muitas funções e organizações precisam estar envolvidas no processo trabalhando em conjunto para melhor fluxo de informações, coordenação de custos, serviço ao cliente, promovendo assim maior vantagem competitiva (COOPER; ELLRAM, 1993).

O objetivo do gerenciamento da cadeia de suprimentos é criar mais valor para toda a rede da cadeia de suprimentos, incluindo o cliente final (CROXTON *et al.*, 2001).

O desafio está nestas muitas decisões inter-relacionadas que deve ser tomadas em um ambiente complexo sendo fundamental gerenciar e desenvolver processos que envolvem desde o fornecedor de matéria-prima até o usuário final.

E se as empresas percebem cada vez mais que o desempenho do fornecedor é crucial para a sua criação e manutenção de vantagem competitiva, o desenvolvimento de fornecedores tem sido chave na gestão da cadeia de suprimentos (LI, W. *et al.*,2012) sendo objeto de estudos de diversas pesquisas (HAHN *et al.*, 1990; KRAUSE, 1997, 1998, 2001; LI, W. *et al.*,2012). Para entender melhor as estratégias que devem ser tomadas pelas organizações com relação aos fornecedores aborda-se a seguir o conceito de desenvolvimento de fornecedores.

2.2.2 Desenvolvimento de fornecedores

Desenvolvimento de fornecedores é definido inicialmente por Leenders (1966) como qualquer esforço de uma empresa de compra para aumentar o desempenho e as capacidades do fornecedor.

As empresas devem delinear estratégias para alcançar a redução de custos, melhoria contínua da qualidade, aumento de atendimento ao cliente, melhoria de entrega e o desenvolvimento de fornecedores é uma das principais estratégias para alcançar esses objetivos. A literatura de desenvolvimento de fornecedores indica que as empresas desenvolvem atividades para melhorar o desempenho e/ou capacidade dos fornecedores, incentivando esta melhora, através de treinamento ou outras atividades que possam melhorar o desempenho do fornecedor.

Desenvolvimento de fornecedor é qualquer esforço de uma empresa de compra com o seu(s) fornecedor(s) para aumentar o desempenho e/ou capacidade do fornecedor e atender a curto e/ou longo prazo, as necessidades de abastecimento da empresa de compra (Handfield *et al.*, (2000), KRAUSE; ELLRAM, 1997). Já Hahn *et al.*, (1990) propuseram que os esforços de desenvolvimento de fornecedores devem se concentrar no desenvolvimento de capacidades de fornecedores em tecnologia e desenvolvimento de produtos, em vez de qualidade e custo atual. Eles persistiram que o desenvolvimento da capacidade e flexibilidade do fornecedor seria a chave para o sucesso do desenvolvimento de fornecedores.

O desenvolvimento de fornecedores pode ocorrer de uma empresa de compra com um ou mais dos seus fornecedores, ou pode ser mais um esforço "global" e ocorrerá entre uma grande empresa cliente e um grupo de seus fornecedores imediatos (KRAUSE; ELLRAM, 1997).

Contudo Watts e Hahn (1993) relatam que o resultado encontrado em seus estudos é que o foco das atividades de desenvolvimento de fornecedores era mais provável com foco de curto prazo, destinado a melhorar o desempenho dos produtos ou serviços dos fornecedores em vez de um enfoque de longo prazo na melhoria da capacidade dos fornecedores.

Krause e Ellram (1997) ressaltam que estas atividades de desenvolvimento de fornecedores são extensas e complexas, e elementos críticos para seu sucesso englobam a avaliação, feedback, levantamento do desempenho esperado, treinamentos, envolvimento de outros departamentos e, até mesmo, investimento de capital. Isso não se refere apenas a atividade de buscar um novo fornecedor no mercado, mas a todo esforço da empresa compradora em aumentar o desempenho das operações com o fornecedor, a fim de atender às necessidades de suprimento de longo e curto prazo da empresa compradora (KRAUSE *et al.*, 1997).

Ainda, os estudos de Krause e Ellram (1997) sugerem que as empresas podem ser capazes de aumentar significativamente o desempenho de seus fornecedores cobrando mais destes fornecedores, comunicando as altas expectativas e participando efetivamente deste esforço de aumento de desempenho.

Sendo o objetivo básico da função de compra garantir o suprimento competente com fluxo de entrega ininterrupto de fornecimento e com um custo razoável, requer a seleção eficiente de fornecedores em termos de tecnologia, qualidade, entrega, custo e capacidade, assim como requer um trabalho conjunto para melhorar suas capacidades (HANH *et al.*, 1990).

Outra questão importante é que os custos de mudanças provenientes do processo de desenvolvimento de um novo fornecedor podem ser altíssimos dependendo do produto. Por isso, através da retenção, uma empresa pode criar parcerias de longo prazo que contribuem bastante para a estratégia de compras. Com isso muitas empresas optam por engajar os fornecedores em ações de desenvolvimento que contribuam para aumentar o sua desempenho e capacidades (KRAUSE *et al.*, 2001).

O que vemos é a importância da gestão eficiente da cadeia de suprimentos e que o desenvolvimento com os fornecedores é essencial para o sucesso das estratégias da organização. Mas muitas empresas não conseguem avaliar o verdadeiro impacto de cada fornecedor em seus resultados e visualizar os problemas relacionados a cada fornecedor. Nos próximos capítulos serão abordados avaliação e modelos de classificação de fornecedores, importantes para etapa quantitativa desta pesquisa e em seguida as estratégias de gerenciamento e fatores relacionados ao poder.

2.3 GESTÃO DE FORNECEDORES

O estudo de LI *et al.*, (2012) com empresas de indústria de eletrônicos sugere que os compradores que têm relações mais colaborativas com fornecedores pode realmente fortalecer as suas vantagens competitivas.

Além disso, os autores descobriram que a avaliação de fornecedores e os objetivos estratégicos de fornecedores são determinantes diretos e significativos de transação desenvolvimento de fornecedores específicos. Este resultado sugere que os compradores seriam mais propensos a iniciar (transação específica de desenvolvimento de fornecedores), anexando mais importância à avaliação de fornecedores e fornecedor objetivos estratégicos. Além disso, ele sugere que os compradores que têm relações mais colaborativas com fornecedores pode realmente fortalecer as suas vantagens competitivas (LI *et al.*, 2012).

Segundo Krause e Ellram (1997) a avaliação ou classificação de fornecedores, pode ser parte de um esforço de desenvolvimento de fornecedores e deve ser um pré-requisito para mais extensas atividades de desenvolvimento de fornecedores. E assim a avaliação de fornecedores pode ajudar a identificar onde as atividades de desenvolvimento de fornecedores devem ser concentradas (HAHN *et al.*, 1990).

A compra como um fator estratégico para a empresa é reafirmado por Krause *et al.* (2001) e que a seleção e retenção de fornecedores externos é uma tarefa fundamental e estratégica, prioritária para competitividade. Pesquisadores e gestores veem cada vez mais interligados as operações e funções de compra e com papel importante na gestão da cadeia de suprimentos (KRAUSE *et al.*, 2001).

Contudo trabalhar com ampla carteira de fornecedores e localizar quais apresentam riscos a operação são razões para que as empresas evoluam no

desenvolvimento destes fornecedores e elaborem planos de ação. Para ajudar os compradores a gerir um elevado número de compras em vários ambientes, o campo da aquisição tem contado com esquemas de classificação desde o início da década de 1980, mas são principalmente focados na compra de modelos de carteira.

2.3.1 Modelos de classificação

Os métodos de classificação de fornecedores dão o suporte aos decisores para concentrar seus esforços com os fornecedores que as empresas compradoras. Com estas ferramentas podem desenvolver estratégias distintas para cada tipo de mercado fornecedor de modo a permitir ganhos à empresa na gestão de suprimentos (GELDERMAN & VAN WEELE, 2002).

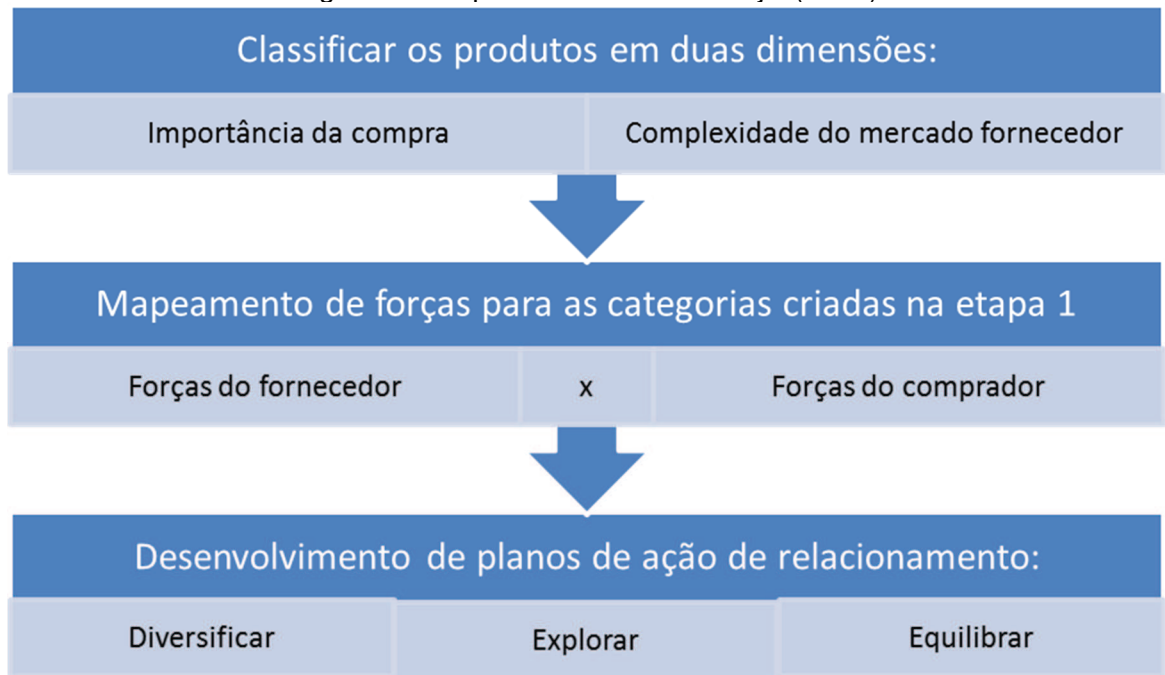
Segundo Kraljic (1983) uma atitude de comprar, simplesmente como se está acostumado a comprar, torna a empresa vulnerável à pressão da concorrência, mas uma maior consciência estratégica, maior flexibilidade e pensamento empreendedor na área de suprimentos podem melhorar a segurança no fornecimento e reduzir os custos de entrada de qualquer empresa. O departamento de compras precisa destes dados para a negociação de preços, programação das quantidades de fornecimento, e equilibrar os estoques de matérias-primas, em resposta às oscilações cíclicas da demanda (KRALJIC, 1983).

Para atingir este objetivo, Kraljic (1983) propôs uma matriz, cuja idéia geral foi minimizar a vulnerabilidade da oferta e fazer o máximo proveito do poder de compra.

2.3.1.1 Modelo de Kraljic (1983)

O estudo de Kraljic pode ser dividido em três etapas conforme apresentado na figura 4.

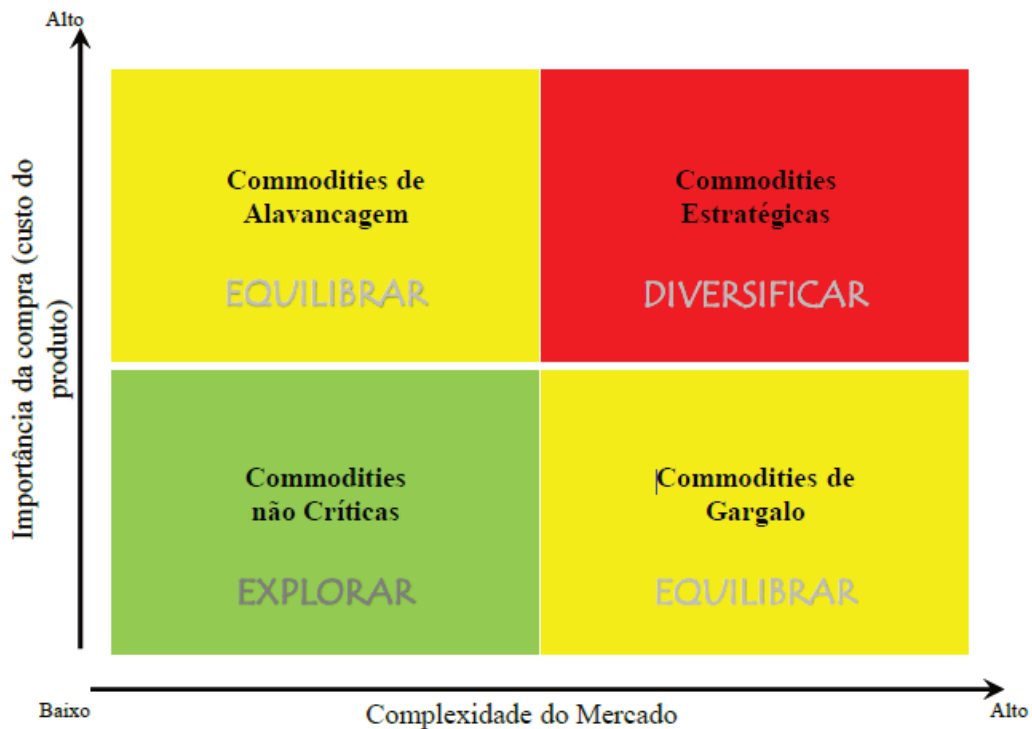
Figura 4 - Etapas do estudo de Kraljic (1983)



Fonte: Nellore *et al.* (2000)

Apresenta as dimensões importância de compra e complexidade de mercado, classificando os itens de compra e os avaliando e posicionando em um dos quatro quadrantes das duas dimensões, que representam as diferentes estratégias de compra. O resultado é uma matriz 2x2 e uma classificação em quatro categorias: commodities de gargalo, não-críticas, alavancagem e commodities estratégicas (figura 5).

Figura 5 - Matriz de classificação de commodities



Fonte: HOLLERWEGER (2013)

O artigo de Kraljic (1983) reconhece a compra como um importante problema de gestão e assim se faz necessários modelos úteis para prática. Também distingue claramente entre as diferentes situações de compra e sugere recomendações lógicas de como agir. (DUBOIS; PEDERSEN, 2002). E a matriz é considerada por Gelderman e Weele (2005) como uma efetiva ferramenta para discussão, visualização e ilustração de possibilidades de desenvolvimento de uma estratégia de compra diferenciada.

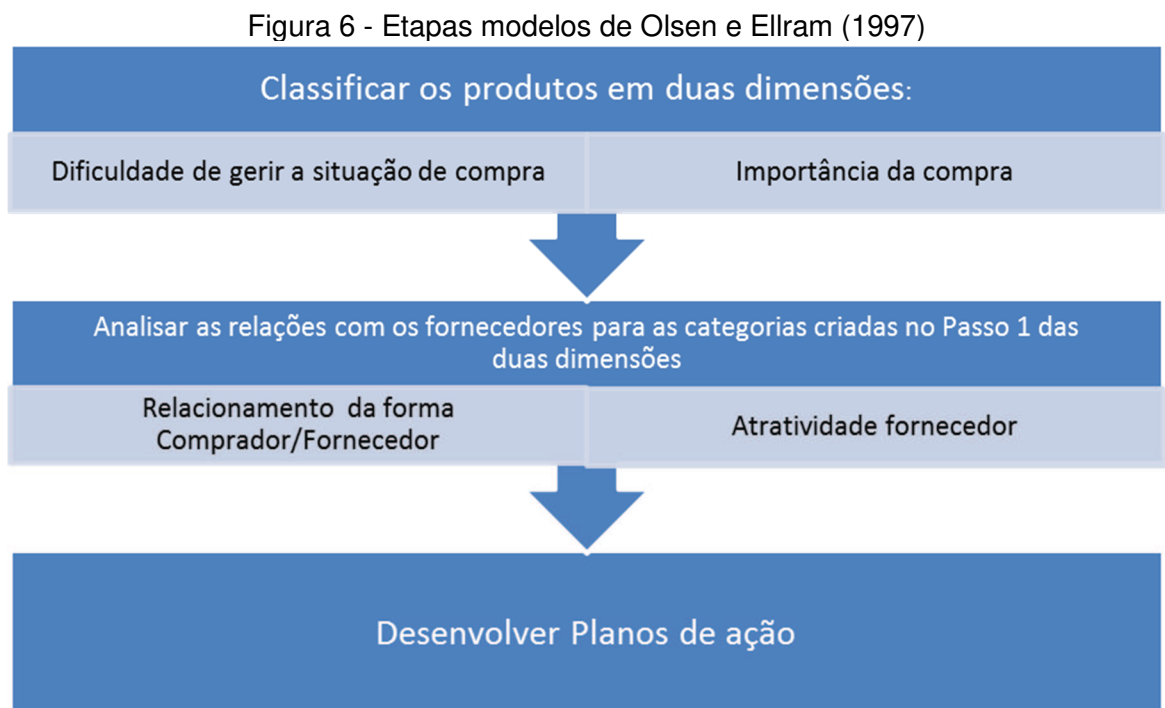
Sendo uma obra seminal e inspirar até hoje de diversas pesquisas acadêmicas (CANIELS; GELDERMAN, 2005; GELDERMAN; WEELE, 2005; LEE; DRAKE, 2010; PADHI *et al.*, 2012; TERPEND *et al.*, 2011) a matriz de Kraljic (1983) recebeu diversas críticas como contar com apenas duas dimensões para deduzir estratégias de compra (DUBOIS; PEDERSEN, 2002), e os fatores que determinam as dimensões do modelo serem difíceis de obter (GELDERMAN; WEELE, 2005).

Além disso, a matriz não considera o envolvimento de fornecedores para atribuir diferentes estratégias de compras de matéria-prima (DUBOIS; PEDERSEN, 2002; PADHI *et al.*, 2012), uma vez que os produtos adquiridos por uma organização podem estar inter-relacionados e os fornecedores não são necessariamente independentes. O modelo de Kraljic (1983) ainda é criticado por não prioriza um

equilíbrio na relação de força e dependência entre as empresas compradora e vendedora (CANIELS; GELDERMAN, 2005).

2.3.1.2 Modelo de Olsen e Ellram (1997)

É sugerido um modelo com a importância estratégica da compra e da dificuldade em gerir a situação de compra como as principais dimensões de classificação. Assim como o estudo de Kraljic (1983) o estudo de Olsen e Ellram (1997) é dividido em três etapas resumidas na figura 6:



Fonte: Adaptado de Nellore *et al.* (2000)

A primeira análise considera os fatores de competência que descrevem o grau em que o item comprado é parte das competências centrais da empresa. Nas competências essenciais incluem-se vantagens técnicas, know-how e investimentos especializados. Quanto mais próximo um problema está das competências essenciais da empresa, maior é a importância estratégica do item comprado.

Os fatores econômicos descrevem a importância econômica da compra, em termos valor monetário e o impacto sobre os lucros da empresa. Também são relevantes à medida que os itens comprados são fundamentais para conseguir alavancar com o fornecedor para outras compras. Os fatores de imagem descrever a

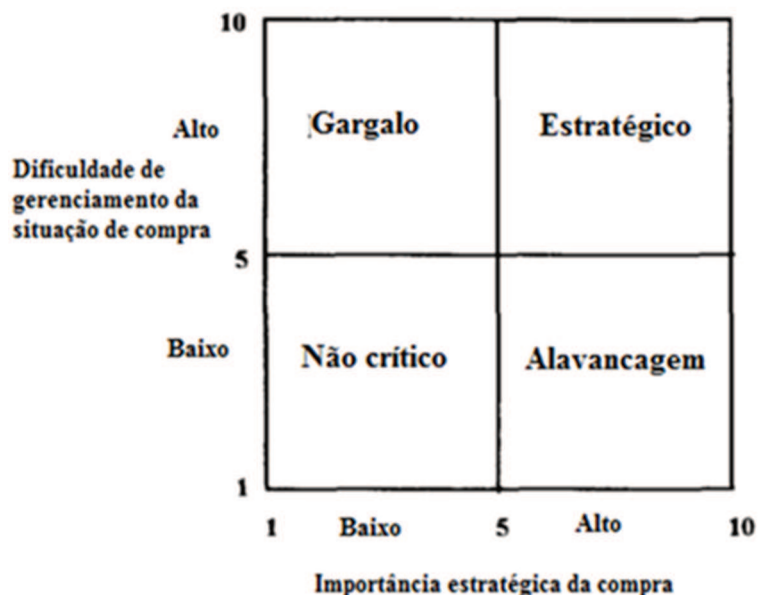
importância da compra para a imagem da empresa entre os clientes e fornecedores. As características do produto incluem a novidade e complexidade do produto/serviço a ser adquirido. As características do mercado de fornecimento de descrever as características do mercado de alimentação que poderia justificar uma maior atenção.

As características ambientais incluem uma avaliação global do risco e da incerteza associada à situação de compra. O risco comercial inclui a probabilidade de encontrar nichos de desempenho de preços no mercado, e o risco tecnológico descreve a probabilidade de desenvolvimento de tecnologia para o mercado.

Uma das críticas de Olsen e Ellram (1990) ao modelo de Kraljic (1983) é por não atribuir pesos a certo número de factores e afirmam que para categorizar as compras em um modelo de portfólio, a empresa precisa atribuir pesos para cada um dos fatores.

Com base nesta avaliação anterior, as compras podem ser representadas no modelo ilustrado na figura 7. A matriz construída por Olsen e Ellram (1990) foi baseada na matriz de Kraljic (1983), entretanto tem por objetivo analisar não apenas o setor da empresa fornecedora, mas a dificuldade de gerenciamento da situação de compra conforme se pode notar.

Figura 7 – Modelo de Potifolio



Fonte: Traduzido de Olsen e Ellram (1997).

A categoria commodity de alavancagem inclui compras que são fáceis de gerir, mas estrategicamente importante para a empresa. O objetivo é criar o respeito mútuo

na relação fornecedor e comunicar os requisitos mais para o futuro. A categoria não-crítica inclui compras que são fácil de gerenciar e com uma importância estratégica baixa. As palavras-chave ao administrar essas compras são: padronização e consolidação.

A categoria estratégica inclui aquisições que são difíceis de gerenciar e estrategicamente importantse para a empresa. A empresa deve gerenciar essas compras, estabelecendo uma estreita relação com o fornecedor, com foco no envolvimento do fornecedor cedo e conjunta ao desenvolvimento de produtos e serviços, mantendo um foco de valor em longo prazo e reduzindo o custo do desempenho. E por fim, a categoria de gargalo inclui as compras que têm uma importância estratégica baixa, mas são difíceis de gerir. Para gerenciar as compras de forma mais eficaz, a empresa deve tentar padronizar as compras ou encontrar substitutos, se possível.

Para analisar as relações com os fornecedores um segundo modelo é desenvolvido. Kraljic (1983) centra-se no equilíbrio de poder entre as empresas e sugere estratégias baseadas no equilíbrio de poder atual, o que não faz sentido para Olsen e Ellsam (1990) que acreditam ser uma estratégia perigosa, pois as condições do mercado alteram rapidamente. Com isso recomendam análise de fatores que influenciam a atratividade do fornecedor que são fatores que fazem uma empresa escolher um fornecedor específico. As relações de fornecedor associados com as compras, sejam classificados com base na atratividade do fornecedor e a força da relação entre o comprador e o fornecedor.

Incluem-se nesta análise fatores econômicos e financeiros do fornecedor, experiência, barreiras de entrada e saída e negligência. Já os fatores de desempenho, os autores incluem a avaliação tradicional de entrega, qualidade, preço, etc. Os fatores tecnológicos incluem uma avaliação da capacidade do fornecedor para lidar com as mudanças na tecnologia, velocidade em desenvolvimento, capacidades e proteção de desempenho. Também são sugeridos pelos autores incluir fatores organizacionais, culturais e estratégicos e incluir uma avaliação da influência da relação da posição da cadeia de fornecimento global da empresa.

Os autores ressaltam que a empresa precisa avaliar a atratividade relativa do fornecedor e o fornecedor atual deve ser comparado com fornecedores alternativos para determinar a atratividade. Com base nas análises de compras da empresa e a estratégia ideal sugerido (passo 1), e a análise das relações de fornecedor real (passo

2), o próximo passo do Modelo de Olsen e Ellram (1990) é o desenvolvimento de planos de ação para a transição do atual relacionamento com o fornecedor para o ideal, através da comparação das análises anteriores.

As estratégias sugeridas pelos autores são: (1) em caso de baixa atratividade, a estratégia seria substituir o fornecedor se o relacionamento for fraco, porém se houver forte relacionamento, é recomendado desenvolver as capacidades do fornecedor, (2) se a atratividade for alta e houver forte relacionamento, os autores aconselham a manter o bom relacionamento para manter o desempenho do fornecedor, (3) baixa força no relacionamento, mas atratividade alta ou moderada, implica em alocação de recursos em longo prazo para fortalecer o relacionamento, ou tentar melhorar a comunicação com o fornecedor a curto prazo.

Uma sugestão importante dos autores é que algumas empresas podem beneficiar-se de repetir a análise com a situação futura em mente como parte de seu processo de planejamento estratégico global.

2.3 MODELO TRIDIMENSIONAL PARA GERENCIAMENTO DE FORNECEDORES

Segundo Terpend *et al.* (2011) estes modelos apresentados são de natureza prescritiva e construídos sobre as premissas de que o contexto envolvente categorias de compras semelhantes, dita uma estratégia de relacionamento única, e que a adoção dessa estratégia vai melhorar o desempenho. Além disso, afirmam que como a maioria dos modelos de portfólios propostos pela literatura nunca foi validada empiricamente, é difícil determinar até que ponto as prescrições apontadas nestes dois modelos podem ser seguidas e se foram avaliadas por profissionais da área de compras.

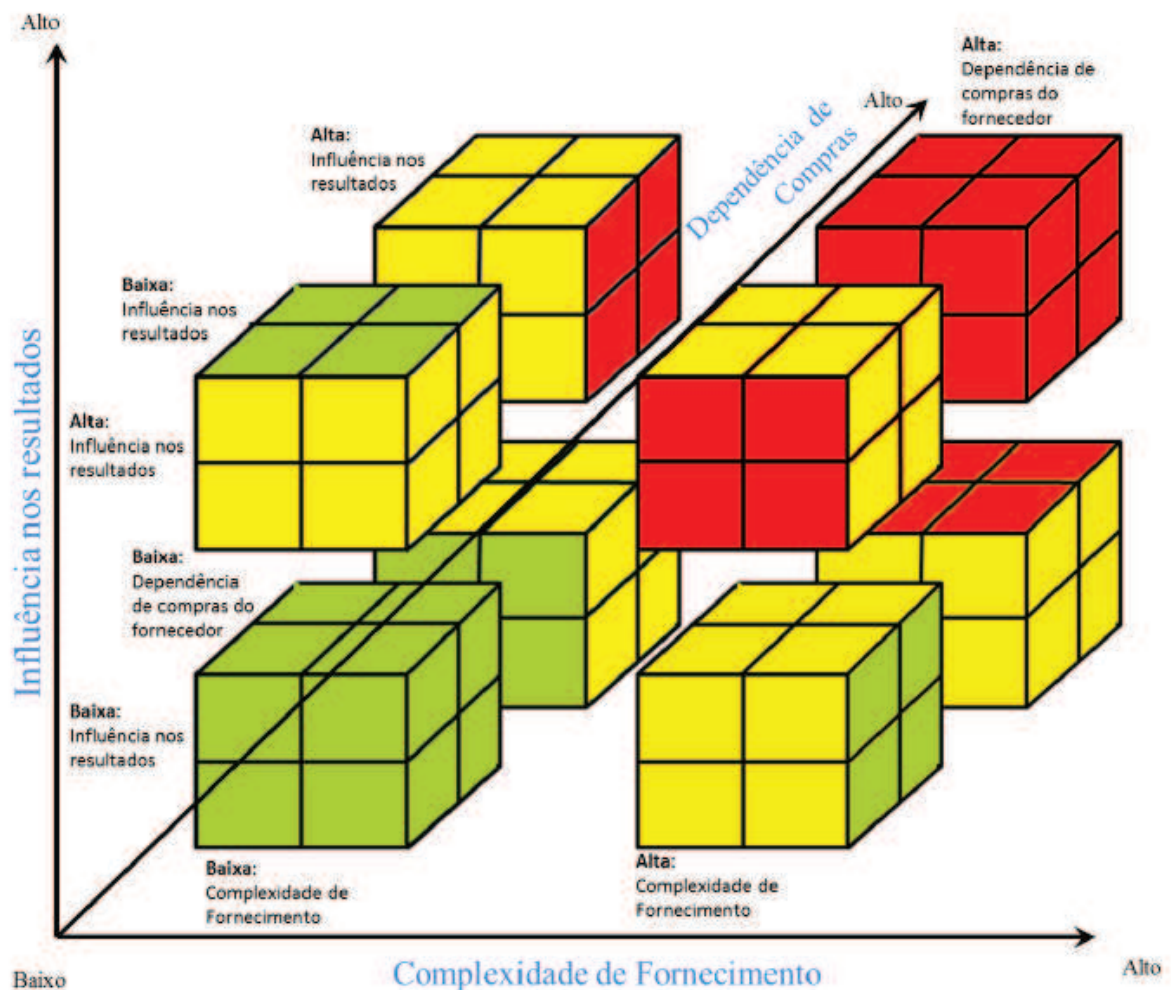
Neste contexto, com base no estudo de Kraljic (1983) e nas práticas utilizadas por uma empresa estudada, Hollerweger (2013) desenvolve uma matriz considerando três dimensões: complexidade de fornecimento, influência nos resultados e dependência de compras. Em relação à complexidade de fornecimento, considera-se poder de barganha, potencialidade de substituição do fornecedor dos materiais e rivalidade no fornecimento.

Quanto à influência nos resultados a autora utiliza elementos citados na literatura como essências nos resultados das organizações, sendo eles: custo, qualidade e entrega (HAHN *et al.*, 1990; KRAUSE, 1998, PAIVA *et al.*, 2009). Já o

último construto, dependência de compras, considera tanto a dependência do comprador em relação ao fornecedor como a relação inversa.

Há ainda um último construto analisado na pesquisa que mede a satisfação das empresas em relação aos fornecedores, contudo para o objetivo desta pesquisa, este construto não será utilizado, pois se busca entender como a empresa racionaliza sua estratégia de compra e sugerem-se outras variáveis para análise.

Figura 8 - Modelo Tridimensional para gerenciamento de fornecedores



Fonte: HOELLERWEBER (2013)

A matriz é composta por três dimensões com dois níveis (alto e baixo), existindo oito possíveis combinações dentro da matriz de gerenciamento de fornecedores. Cada combinação dos níveis dessas três dimensões são:

1) Quadrante Baixo – Baixo – Baixo: nesse quadrante a complexidade de fornecimento é baixa, assim como a dependência de compras e a influência nos

resultados. Com isso, o fornecedor posicionado neste quadrante tende a ser caracterizado como não crítico para o comprador. Então, não há a necessidade de criar planos de ação imediatos para obter melhorias na operação.

2) Quadrante Baixo – Baixo – Alto: o fornecedor posicionado neste quadrante terá baixa complexidade de fornecimento e dependência de compras, porém apresentará alta influência nos resultados. Por isso, este fornecedor pode ser caracterizado como competitivo, uma vez que apenas a influência nos resultados do comprador é elevada, e não apresenta riscos a operação.

3) Quadrante Baixo – Alto – Baixo: o fornecedor posicionado neste quadrante terá baixa complexidade de fornecimento, alta dependência de compras e baixa influência nos resultados. Com isso, o fornecedor posicionado tende a ser caracterizado como fornecedor que está muito exposto a empresa compradora.

4) Quadrante Alto – Baixo – Baixo: nesta situação o fornecedor apresentará alta complexidade de fornecimento e baixa dependência de compras e influência nos resultados. O fornecedor, portanto, pode ser caracterizado como um fornecedor que demanda muito trabalho administrativo, mas não traz muito retorno em termos de resultado.

5) Quadrante Alto – Alto – Baixo: nesse quadrante a complexidade de fornecimento e a dependência de compras são altas, enquanto a influência nos resultados é baixa. Com isso, o fornecedor posicionado tende a ser caracterizado como fornecedor de risco, pois a probabilidade do fornecedor apresentar um problema para o comprador é maior. Então, torna-se necessário a criação de planos de ação para evitar riscos de fornecimento.

6) Quadrante Baixo – Alto – Alto: o fornecedor posicionado neste quadrante terá baixa complexidade de fornecimento, e alta dependência de compras e influência nos resultados. Por isso, este fornecedor pode ser caracterizado como um fornecedor de fácil gerenciamento, apesar de ter maior influência nos resultados da empresa.

7) Quadrante Alto – Baixo – Alto: nesta situação o fornecedor apresentará alta complexidade de fornecimento, baixa dependência de compras e alta influência nos resultados. Portanto o fornecedor posicionado neste quadrante tende a ser caracterizado como fornecedor crítico, pois há um risco muito elevado de apresentar problemas no fornecimento, pois ele tem outros clientes mais importantes que a empresa comprador e pode direcionar a produção para outros clientes preferenciais.

Neste caso, o comprador precisa criar planos de ação imediatamente para desenvolver este fornecedor ou substituí-lo.

8) Quadrante Alto – Alto – Alto: nesse quadrante a complexidade de fornecimento é alta, assim como a dependência de compras e a influência nos resultados. Portanto o fornecedor posicionado neste quadrante tende a ser caracterizado de forma semelhante ao quadrante 7, porém de uma forma mais confortável para a empresa compradora, pois o fornecedor depende bastante do comprador.

3 RELAÇÃO DE PODER E DEPENDÊNCIA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A visão original de cadeias de suprimento veio de um foco concentrado principalmente na cadeia de fornecimento interna da empresa e como as diferentes funções poderiam se integrar para suavizar um melhor fluxo de materiais dentro da empresa (PADHI *et al.*, 2012). Com o passar do tempo as organizações passaram a

se concentrar em suas competências principais e terceirizar todos os aspectos fora de seu negócio principal para fornecedores.

Com isso observa-se uma transformação em que os fornecedores e os clientes estão indissociáveis durante toda a sequência de eventos que trazem a matéria-prima de sua fonte de abastecimento, através de diferentes atividades que agregam valor para o cliente final (SPEKMAN *et al.*, 1998). Este ponto de vista da cadeia de suprimentos está relacionado com a cadeia de valor de Porter (1985).

Ao transformar uma organização com foco em suas atividades estratégicas proporciona-se vantagem competitiva, pois se torna possível através da diferenciação na qualidade ou por custo, agregar valor ao produto e conseqüentemente ao cliente final (PORTER, 1999). A estratégia é assim, um posicionamento competitivo diferenciado ajustado às atividades da empresa.

Quando Porter (1979) apresenta o modelo das cinco forças, destaca a importância de compradores e fornecedores. Segundo o autor os fornecedores podem exercer seu poder de barganha em uma indústria, aumentando preços ou reduzindo a qualidade dos produtos e serviços. Já os compradores forçariam redução de preços, barganhando melhores condições de preço, entrega e qualidade, podendo gerar assim, maior concorrência no suprimento, prejudicando desta forma a rentabilidade do setor.

O aumento da dependência em relação à base de fornecimento para o sucesso competitivo aumentou as expectativas de desempenho da gestão de fornecedores. Gerentes de compras, portanto, têm um forte interesse em monitorar e avaliar a capacidade de base de fornecimento e desempenho em relação às suas necessidades estratégicas (HAHN *et al.*, 1990).

De alguma forma sempre há dependência entre as empresas seja do fornecedor com o comprador ou vice-versa. Segundo Caniels *et al.* (2005), essa dependência mútua e o poder são conceitos intimamente relacionados sendo a dependência de um a fonte de poder do outro. Trata-se da conhecida definição de potência relativa de uma organização em detrimento de outra que resulta da dependência de um no outro (PFEFFER, 1981; DICKSON; 1983).

Esta análise do poder é importante, pois como visto, o poder de barganha exerce forte influência nas empresas podendo ser tanto uma ameaça à rentabilidade, como objeto de lucratividade, por poder atuar diretamente no custo. Contudo, seja por parte do cliente ou do comprador esta visão está relacionada com o poder de

negociação e de preços com o objetivo de extrair lucro o que apresenta um contrassenso quando se pensa em integração e desenvolvimento de fornecedores.

Para entender a competência na contratação e gestão de suprimentos, é essencial segundo Cox (2001) entender que, se aumentar o poder do fornecedor é uma estratégia bem-sucedida, a garantia da qualidade dos insumos de fornecimento com o menor custo total possível de propriedade deve ser a segunda competência essencial exigida por todas as organizações empresariais.

No caso de um produto com custo inadequado, qualidade inferior e/ou fora do prazo acordado com o fornecedor, os resultados para empresa compradora vão desde perdas financeiras a ineficiências operacionais, levando a possível perda de vantagem competitiva (PAIVA *et al.*, 2009).

Assim sendo, com base na análise específica da indústria, o modelo proposto visa analisar quais as variáveis que influenciam na relação de poder e dependência da empresa foco e o grupo de fornecedores selecionados para esta pesquisa. Sugerem-se algumas proposições.

3.1 PODER E DEPENDÊNCIA

Os principais autores que avaliaram poder e dependência e são considerados neste modelo estão sintetizados na quadro 1.

Quadro 1 – Síntese autores poder e dependência

MALONI e BENTON (1999)	Estudo aponta os efeitos nocivos e benéficos do poder na capacidade de construir relacionamentos entre comprador e fornecedor integrados e de alto desempenho. Ao fazê-lo, a pesquisa destaca a necessidade de consciência do poder e pontos positivos de um gerenciamento eficaz do poder.
BENTON e MALONI (2005)	Continuação dos trabalhos sobre a influência do poder, apresentam como a relação comprador-vendedor afeta a satisfação do fornecedor.
COX (2001)	Descreve como o conhecimento da relação de poder pode melhorar a contratação e o gerenciamento eficaz do fornecimento de uma empresa. Apresenta uma matriz em que todas relações comprador/fornecedor são baseadas na utilidade relativa e na escassez relativa de recursos que são trocadas entre as duas partes.
CANIELS e GELDERMAN (2005)	Deduz as hipóteses da literatura sobre poder e "interdependência" em cada um dos quatro quadrantes Kraljic. Alerta que dependência implica vulnerabilidade e que os compradores devem tornar-se conscientes de sua própria base de poder.

Fonte: elaborado pela autora

Maloni e Benton (2000) em seus estudos sobre a influência do poder das organizações nas relações entre os elos da cadeia de suprimento, identificam que a integração efetiva da cadeia permite que os participantes reconheçam vantagem competitiva significativa, derivada de maior comprometimento e redução de custo, levando a uma melhor performance e lucratividade.

Benton *et al.* (2005) sugerem que a literatura atual sobre gestão da cadeia de suprimentos faz uma ambiciosa suposição que os representantes da díade fornecedor-comprador estão dispostos e capazes de cultivar relacionamentos mutuamente benéficos. No entanto uma empresa com significativo poder talvez não entenda como necessário estabelecer uma aliança “ganha-ganha”, uma vez que pode alcançar sua própria rentabilidade e eficácia através do monitoramento de seus fornecedores (dependentes) (BENTON *et al.*, 2005).

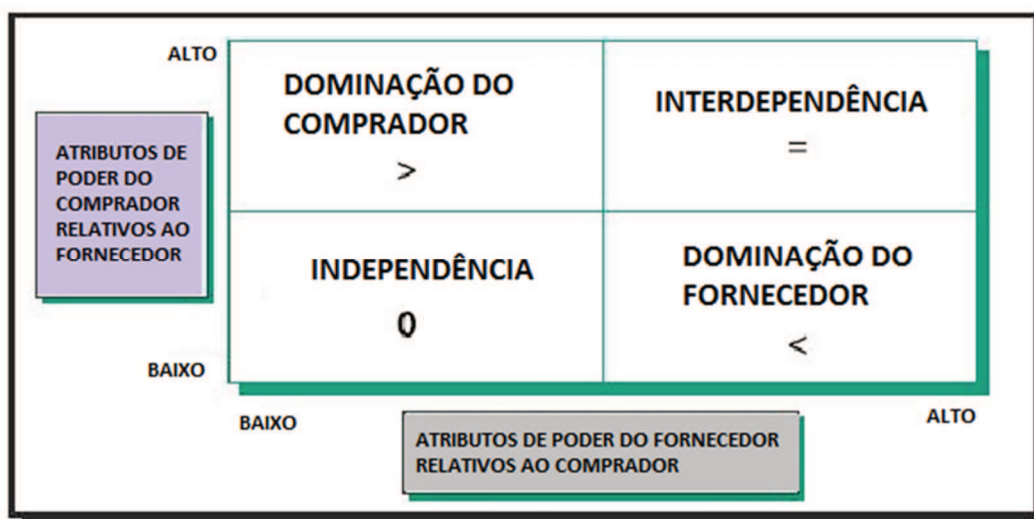
Há uma visão comum sobre o argumento do poder de dependência no núcleo dos modelos onde se aconselha normativamente a evitar tornar-se dependente de fornecedores únicos, por exemplo, usando pelo menos dois fornecedores concorrentes para produtos estratégicos (NELORE *et al.*, 2000). Assim as empresas

com o poder de barganha tem pouca ou nenhuma razão para controlar ou recusar o exercício do poder. Dominantes, podem buscar rentabilidade e sucesso, agindo de forma independente e submeter-se a uma parceria tanto quanto ditar o equilíbrio de poder (BENTON *et al.*, 20005).

Isso significa que a relação de poder entre organizações retém o potencial de aprimoramento do relacionamento entre as empresas, podendo criar barreiras para o processo de ganha-ganha, conforme sugerem Maloni *et al.* (1999). Os autores também atentam para os riscos com relação à integração da cadeia de suprimentos, como: confiança demasiada em um só parceiro, queda de competitividade devido à complacência, excesso de especialização entre os parceiros e a perda de efetividade do relacionamento em função da influência do poder de cada organização.

O poder e dependência são geralmente considerados importantes para a compreensão das relações comprador/fornecedor, como no trabalho de Cox (2001) que analisa como a perspectiva de poder pode aumentar de forma eficaz a contratação e gestão de suprimentos. O autor afirma que poder é o coração de todas as relações de negócio bem sucedidas e explica o modo como o poder e a relação entre fornecedor e comprador podem ser entendidos, através do posicionamento de uma matriz já desenvolvida antes em conjunto com os autores Sanderson e Watson (2000).

Figura 9 - Matriz do Poder



Fonte: Traduzido da adaptação de COX *et al.* Power Regimes (2000)

A pesquisa de Maloni e Benton (2000) na indústria automotiva traz que dada a importância dos efeitos de poder dentro da cadeia pesquisada, problemas de poder

continuarão a tornar-se mais prevalentes. Segundo os autores esta indústria não deve necessariamente servir de referência para gerenciamento de poder, devido a manipulação de poder em sua cadeia de suprimentos.

No entanto é fundamental perceber que as empresas que buscam a liderança para integrar a cadeia de fornecimento devem ser exaustivamente conscientes de seu próprio poder e gerir eficazmente esse poder para apoiar a sua estratégia de integração (MALONI; BENTON, 2000).

O pressuposto fundamental dos modelos que aparecem na literatura para auxiliar o setor de compras parece ser a ocorrência das diferenças de poder e dependência entre compradores e fornecedores (DUBOIS *et al.*, 2002). No entanto, Caniëls *et al.* (2005) salientam que algumas das suas recomendações, obviamente, referem-se à estrutura de poder (explorar o poder). Outros visam reduzir a dependência de fornecedores (diversificar).

Caniëls *et al.* (2005) definiram os conceitos de poder e de dependência na relação entre comprador e fornecedor (magnitudes financeira, logística, tecnológica, disponibilidade de fornecedores e compradores alternativos, custo) e utilizam a matriz desenvolvida por Kraljic (1983) como base para testar empiricamente as hipóteses levantadas acerca do tema de poder e dependência.

A análise empírica foi realizada com 250 profissionais de compras e os resultados da pesquisa apontam a relação de poder e interdependência entre comprador-fornecedor para todos os quadrantes da matriz Kraljic. Segundo os autores, uma visão abrangente da natureza da relação do comprador com os fornecedores deve incluir a avaliação de:

(1) a diferença entre a dependência do comprador e dependência do fornecedor (dependência líquida), que corresponde ao poder relativo de cada um;

(2) a soma de comprador e dependência do fornecedor (interdependência total), o que indica a intensidade e fase de desenvolvimento da relação entre as partes.

Dentre os resultados encontrados, os autores revelam que na literatura estudada coloca-se muita ênfase na ideia de que as relações comprador-fornecedor no quadrante estratégico são tipicamente caracterizadas como relações satisfatórias com base em confiança, comprometimento e aberto de comunicação. No entanto, os resultados sugerem que tais relações satisfatórias têm um equilíbrio de poder assimétrico. Do ponto de vista do comprador, o fornecedor domina a relação e isso

desvia do que é esperado a partir da literatura, o que indica que a dependência do fornecedor é elevada também no quadrante estratégico.

3.2 QUALIDADE E CAPACIDADE DOS FORNECEDORES

Um dos objetivos primários do setor de compras é manter uma rede de fornecedores capacitados, pois este é um fator que influencia fortemente a empresa na produção de produtos de qualidade, a um preço razoável, no tempo certo (KRAUSE; 1997; HAHN et al., 1990). Sendo assim a competitividade da empresa depende de um grupo de fornecedores que garantam qualidade e tenham capacidade de atender de acordo.

A habilidade da empresa em entregar produtos de qualidade, dentro do prazo solicitado e com o menor custo possível é fortemente influenciada pela capacidade dos fornecedores em também atender estes quesitos. Portanto é essencial que as empresas percebam a importância e a influência do fornecedor na cadeia de fornecimento, uma vez que a competitividade e lucratividade do comprador e, conseqüentemente, da empresa focal estão diretamente conectadas ao desempenho de qualquer fornecedor (HUMPHREYS *et al.*, 2004).

Contudo Watts e Hahn (1993) concluíram que as empresas compradoras que utilizam programas para desenvolvimento dos fornecedores estão interessadas apenas em melhorar o produto que comercializam, em vez de auxiliar na melhoria da capacidade de seus fornecedores.

Para Slack *et al.* (1999), determinados nichos de mercado consideram o desempenho de entrega como um fator determinante na decisão de compra. Mas como visto nos modelos de Kraljic (1983) e Oslen *et al.* (1997) critérios como entrega e qualidade não são considerados para analisar a importância da compra, sendo que estes critérios são essenciais no desenvolvimento e avaliação de qualquer fornecedor (HAHN *et al.*, 1990; KRAUSE *et al.*, 2001). O critério de entrega é fundamental para que o produto chegue no prazo estabelecido, uma vez que atrasos de entrega podem impactar em atrasos na produção e, até mesmo, em perda de vantagem competitiva.

No caso da empresa deste estudo de caso, um dia de atraso na entrega de embalagem, por exemplo, pode gerar atraso na produção. Além de atraso do produto final em si que pode gerar problemas com o cliente, isso pode desencadear estoque

de um produto que não estava com programação de venda, falta de espaço na fábrica, preços menos competitivos por não ter demanda no mercado, etc.

Slack *et al.* (1999) definem estoque como sendo a acumulação de recursos materiais em um sistema de transformação, sendo que estes algumas vezes podem ser utilizados para descrever qualquer recurso armazenado. Relatam que o desequilíbrio entre o fornecimento e a demanda gera quatro tipos diferentes de estoque: isolador ou de segurança, de ciclo, de antecipação e de canal.

A definição de Slack *et al.* (1999) para qualidade é simples e direta: “significa fazer as coisas certas”. Mas o autor reafirma a importância de que produtos (bens e serviços) de alta qualidade podem gerar vantagem competitiva para empresa compradora. A busca pela qualidade é uma constante, e os resultados obtidos a partir de produtos e serviços com qualidade propicia um ganho de benefícios tanto para as organizações como para os clientes.

A qualidade é vista como opção estratégica para competir em um determinado mercado. Paiva *et al.* (2009) identificaram oito dimensões relacionadas ao conceito de qualidade: desempenho, características secundárias, confiabilidade, conformidade, durabilidade, serviços agregados, estética e qualidade percebida.

1) Desempenho: principais características operacionais do produto, ou seja, está relacionado aos atributos que o produto irá desempenhar e às suas características operacionais;

2) Características complementares: são atributos que complementam as características principais do produto. A diferença entre características secundárias e o desempenho é bem pequeno, pois mesmo que as características secundárias não estejam presentes, o produto não deixa de desempenhar a sua função. Porém, a presença destas características incrementa o produto, trazendo maior satisfação ao cliente;

3) Confiabilidade: reflete a possibilidade de um produto apresentar uma falha, dentro de um determinado período de tempo;

4) Conformidade: avalia o grau de adequação do produto aos padrões estabelecidos no projeto;

5) Durabilidade: é a medida de tempo de vida um produto, possuindo duas dimensões: técnica e econômica. A primeira delas define o tempo que o produto pode ser utilizado até o desgaste e a econômica visa analisar se o custo de manter um

determinado produto no mercado é inferior ou superior ao de substituí-lo por um novo produto;

6) Serviços Agregados: representa a rapidez em que um serviço é oferecido a um cliente, considerando: competência, pronto atendimento e cortesia. constituem ações planejadas cujo objetivo é atender o consumidor ou cliente, visando evitar que eventuais problemas de pós-venda se tornem motivos de insatisfação.

7) Estética: trata-se de um conceito mais subjetivo da qualidade, pois atua com conceitos mais subjetivos do indivíduo, como aparência, bom gosto, forma;

8) Qualidade Percebida: está associado a um produto por meio do seu nome, marca ou reputação da empresa.

Talluri *et al.* (2002) apresentam um framework que considera os critérios de custo, qualidade, entrega e flexibilidade na avaliação estratégica de fornecedores e apresentam uma proposta de aplicação deste modelo para monitoramento e controle do desempenho dos fornecedores, suportando processos de melhoria para alcançar relações eficientes entre cliente-fornecedor.

Modelos como estes são importantes, mas como visto, além de monitoramento e controle, a literatura aponta para a importância do desenvolvimento de fornecedores e que envolvimento e a parceria levam a uma entrega de materiais com qualidade e no tempo certo, podendo, inclusive, facilitar o desenvolvimento de novos produtos (CRAWFORD; COX, 1991; KRAUSE, *et al.*, 1997).

O desequilíbrio de poder, no entanto, parece ser uma das razões das quais organizações e fornecedores parecerem relutantes em participar dos esforços a este desenvolvimento. As empresas podem estar se envolvendo mais em atividades conjuntas como uma reação aos mercados competitivos, buscando vantagem competitiva a partir de iniciativas estratégicas por causa de pressões da concorrência, mas não necessariamente pela busca de ganha-ganha.

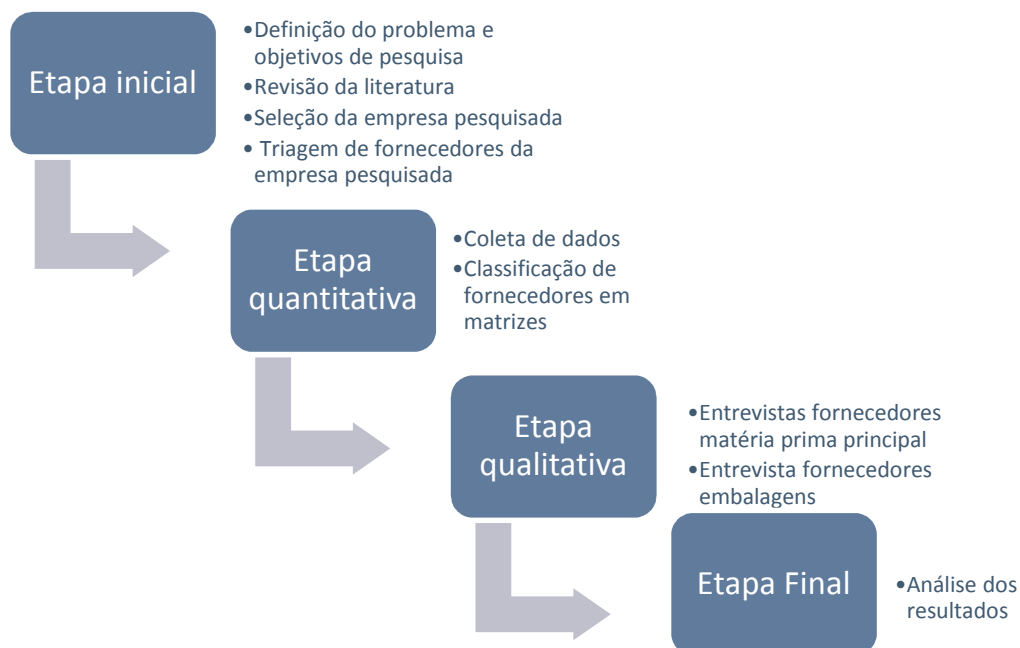
4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos empregados para realização deste estudo com as técnicas de coleta de dados e de análise. Optou-se pela metodologia de pesquisa integrando duas abordagens, sendo a primeira quantitativa e posteriormente a qualitativa.

Na primeira abordagem, com a aplicação de um instrumento de coleta de dados obteve-se a classificação de fornecedores de uma empresa de alimentos brasileira. Através da análise desta classificação selecionou-se a amostra para segunda abordagem que buscou avaliar o poder e a dependência através de entrevistas semiestruturadas com os fornecedores.

A figura 11 representa a estrutura da pesquisa com as etapas propostas, que serão descritas em maiores detalhes na sequência.

Figura 10 - Estrutura metodológica da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora

4.1 ETAPA INICIAL

Além da definição do problema, objetivos da pesquisa e da revisão da literatura, apresentada no capítulo anterior, nesta etapa inicial foi selecionada a empresa para

aplicação dos questionários na abordagem quantitativa e de seus fornecedores na abordagem qualitativa. Através do trabalho de Hollerweger (2013) percebeu-se a possibilidade de replicação da ferramenta criada, em fornecedores de uma mesma empresa ao invés de o principal fornecedor de diferentes empresas. Com tal propósito, a empresa selecionada atende o objetivo por se tratar de uma empresa líder, em uma indústria diferente do trabalho original, com alto nível de concentração de mercado e de barreiras de entrada.

Principalmente a literatura de organização industrial amparou o entendimento de ser inviável a análise de todos fornecedores e elos da cadeia de suprimentos, pois embora seja a empresa parte da indústria avícola, cada fornecedor fazer parte uma indústria a parte. Por isso o processo de seleção da amostra ocorreu através de uma sequência de reuniões com departamentos da empresa, a fim de selecionar grupos de fornecedores de insumos essenciais para o negócio da empresa (key suppliers).

Após esta seleção, os grupos foram analisados quanto à viabilidade de aplicação do questionário e assim, junto com a empresa, os fornecedores de matéria prima principal (criadores) e de embalagens foram selecionados para etapa quantitativa.

A partir deste momento, o contato com a empresa ocorreu focado com os gestores de contas responsáveis por estes fornecedores, sendo dois colaboradores do setor de suprimentos no caso dos fornecedores de embalagens e três colaboradores do setor de fomento respondentes quanto aos fornecedores da matéria prima principal.

4.2 ETAPA QUANTITATIVA

O objetivo principal desta etapa foi analisar a relação de poder e dependência do ponto de vista da empresa quanto aos seus fornecedores. Para isso foram aplicados questionários e classificados os fornecedores de acordo com os níveis da matriz tridimensional: complexidade de gerenciamento, influência nos resultados e dependência de compras.

Conforme mencionado na etapa inicial, dois grupos de fornecedores foram selecionados e a unidade de análise, portanto, é cada empresa de matéria prima principal e embalagens que atuam na cadeia de suprimentos da empresa pesquisada. Embora já comentado, ressalva-se não ser possível aplicar uma única matriz para

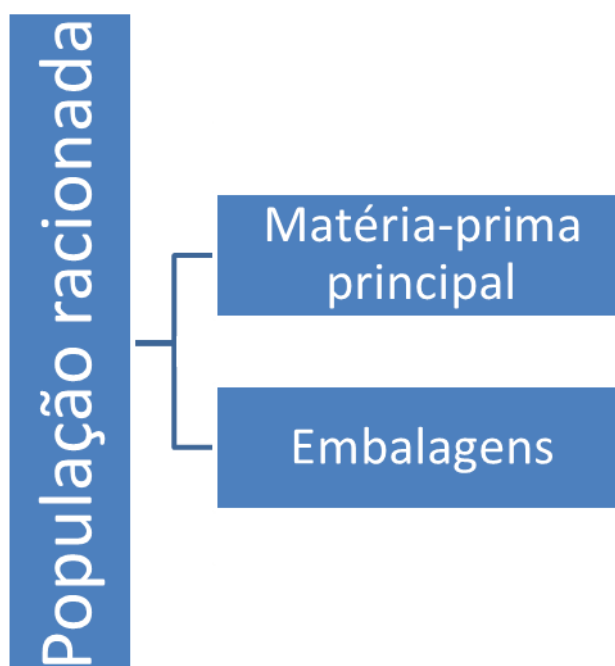
todos os fornecedores, pois além da assimetria de porte, a estrutura da indústria de cada grupo de fornecedores é diferente podendo gerar resultados inconsistentes.

A seguir são identificadas população e amostra para aplicação do questionário estruturado. Os resultados analisados desta etapa servem de base para etapa qualitativa da pesquisa.

4.2.1 População e amostra

A população considerada para esta pesquisa foram todos os fornecedores dos elos principais da empresa. Tanto população como amostra foram racionadas em 2 grupos e geradas assim duas matrizes independentes.

Figura 11 – População



Fonte: Elaborado pela autora

Quanto a população da matéria-prima principal (criadores integrados) apresenta-se no quadro 2 a divisão por região. Conforme dados coletados na empresa, do total de 1642 integrados, cerca de 95% são pequenos criadores e 5% investidores ou criadores com maior número de aviários. Essa informação é importante para que a amostra contemple representante não apenas de regiões diferentes como de portes diferentes.

Quadro 2 - População Matéria prima principal

	RS	SC	MS	Total
População	1049	488	105	1642

Fonte: elaborado pela autora

Já as empresas de embalagens na empresa JBS Aves são divididas para atenderem a certas especificações, ou seja, cada tipo de embalagem conta com um número pequeno de fornecedor e específicos para o tipo de embalagem exigido.

Há uma divisão de três grupos de embalagem, primárias (todas embalagens que acondicionam o produto), secundária (especialmente na exportação, nenhum produto é transportado sem um compartimento de papelão) e terciária/complemento de embalagem (não menos importante pois neste grupo estão os fornecedores dos materiais que selam as demais embalagens).

É válido destacar que houve uma mudança nos números de fornecedores na etapa inicial e durante a coleta de dados quanto aos fornecedores de embalagens pois o número inicial era de 101 empresas. Isso se deve ao processo de transição da empresa JBS Aves, elucidado melhor nas limitações desta pesquisa e na etapa qualitativa.

Na etapa inicial os dados considerados foram com base nos relatórios disponibilizados pela empresa. No transcorrer da coleta de dados, no entanto, os funcionários perceberam que em decorrência da crise financeira em que se encontrava a empresa, alguns fornecedores não possuíam relacionamento há mais de dois anos. Deste modo foram desconsiderados, pois os resultados poderiam sofrer distorções e assim a população deste item mudou para 18 empresas.

A amostra final para fornecedores de matéria prima principal foram 50 empresas e de embalagens 18 empresas.

4.2.2 Coleta de dados

A coleta de dados na abordagem quantitativa deu-se a partir da técnica *survey*, através de um questionário com perguntas fechadas aplicado pela própria pesquisadora, junto aos gerentes de conta dos fornecedores selecionados. A escolha

destas pessoas está diretamente ligada ao vínculo das mesmas com a empresa compradora bem como conhecimento técnico.

Previamente estabelecido na etapa inicial, os questionários seriam respondidos pelas áreas: fomento, suprimentos e pesquisa e desenvolvimento tendo um mesmo fornecedor avaliado por respondentes de mais de uma área. Contudo na análise dos questionários compreendeu-se que o envolvimento necessário para análise de todos os construtos envolvidos não seria atendido pelo setor de pesquisa e desenvolvimento.

Neste mesmo sentido, percebeu-se a independência do setor de fomento quanto ao fornecedor da matéria-prima principal, sem envolvimento representativo do setor de suprimentos. Isso fez com que o número de respondentes fosse reduzido e a possibilidade inicial de um mesmo fornecedor ser avaliado por mais de uma área fosse descartada.

Os dados foram coletados nos meses de março e abril de 2014 com os respondentes da matéria-prima principal e no período de maio a junho de 2014 com os respondentes do setor de suprimentos que avaliaram os fornecedores de embalagens. Os respondentes foram selecionados pelo relacionamento direto com o fornecedor. Segue no quadro 5, a relação de respondentes e área.

Quadro 3: Relação dos respondentes

Respondentes	Período de empresa	Área da empresa	Função
1	7 anos	Suprimentos	Analista negócios produtivos
2	20 anos	Suprimentos	Coordenador negócios produtivos
3		Fomento	Gerente - Produção Vivo
4		Fomento	Técnico - Produção Vivo
5		Fomento	VeterinárioTécnico - Produção Vivo

Fonte: Elaborado pela autora

O instrumento utilizado foi uma ferramenta desenvolvida na dissertação de mestrado por Carla Hollerweger (2013) e fora testado e validado pela própria autora. Apresenta-se a seguir as questões propostas pela autora para cada dimensão.

4.2.2.1 Dimensão Complexidade de Fornecimento

A complexidade de fornecimento é considerada como um conjunto de dimensões que contribuem para maior dificuldade de administração e relacionamento da cadeia de compras nacionais e internacionais. Os fornecedores raramente possuem o mesmo porte e as mesmas características, ou seja, eles são diferentes, portanto precisam de diferentes estratégias de gerenciamento (STEPHAN *et al.*, 2004).

Para melhor avaliação dos fornecedores, é importante levar em consideração dois fatores que influenciam diretamente a relação fornecedor-comprador, sendo eles: fatores locais (micro) e fatores macros. Os fatores locais podem ser definidos como fatores relacionados ao produto ou às práticas de compras da empresa. Já os fatores macros apresentam maior influência na relação entre comprador-fornecedor, pois avaliam características não apenas do fornecedor, mas também do ambiente em que o mesmo está inserido. Os fatores macros podem ser avaliados através do modelo das cinco forças de Porter (1999): (1) poder de barganha dos fornecedores; (2) poder de barganha dos compradores; (3) potencialidade de substituição; (4) rivalidade (competitividade) no setor; e (5) barreiras à entrada (TERPEND *et al.*, 2011).

Figura 12 – Questões dimensão complexidade de fornecimento

	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente		
COMPLEXIDADE DE FORNECIMENTO	1	2	3	4	5
Meu fornecedor tem maior poder do que eu nas negociações					
Meu fornecedor pode sofrer severas consequências caso não aceite nossas sugestões					
Meu fornecedor pressiona sempre por aumentos de preços					
Meu fornecedor tem mais força do que eu nas negociações					
Os fornecedores alternativos estão concentrados em poucas empresas					
Os fornecedores alternativos estão concentrados em empresas de grande porte					
Os fornecedores alternativos não possuem preço de venda competitivo					
Os fornecedores alternativos não possuem qualidade competitiva					
Os fornecedores alternativos não possuem tempo de entrega competitivo					
Existem poucas alternativas de fornecimento dessa matéria-prima no mercado					
O processo de substituição do fornecedor demanda muito tempo das pessoas da minha empresa					

Fonte: Hollerweger (2013).

4.2.2.2 Dimensão Influência nos Resultados

A influência nos resultados pode ser considerada como os elementos que impactam no resultado da empresa compradora e está relacionado ao fornecimento de empresas terceiras. A literatura aponta que os critérios de custo, qualidade e entrega acabam influenciando diretamente os resultados de uma organização, portanto eles também precisam ser levados em consideração no processo de gerenciamento de fornecedores (HAHN *et al.*, 1990; KRAUSE, 1997; KRAUSE *et al.*, 2007; PAIVA *et al.*, 2009).

Figura 13 - Questões dimensão Influência nos Resultados

	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente		
INFLUENCIA NOS RESULTADOS	1	2	3	4	5
O processo de substituição dos fornecedores envolve altos custos para minha empresa					
Em caso de substituição do fornecedor, minha empresa tem que fazer altos investimentos (como fornecimento de moldes, ferramentas e/ou dispositivos, ou					
O processo de substituição do fornecedor levaria muito tempo					
O valor da matéria-prima comprada desse fornecedor representa uma parte importante do meu valor total comprado.					
O custo total associado a essa matéria prima, incluindo preço, transporte, teste, inspeção e problemas de qualidade e conformidade, e outros, representa um alto					
O custo dessa matéria-prima aumenta significativamente o preço final do produto final da minha empresa					
O fornecedor costuma entregar as matérias-primas fora dos padrões (especificações) de qualidade.					
O fornecedor costuma entregar as matérias-primas em padrões não confiáveis					
Caso a matéria-prima comprada tenha baixa qualidade haverá um grande impacto para a qualidade dos nossos produtos					
O fornecedor costuma entregar as matérias-primas fora do prazo acordado (lead time)					
O fornecedor não consegue entregar a matéria-prima rapidamente em caso de urgência (antes do lead time padrão)					
O fornecedor nunca está disposto a resolver qualquer problema de entrega					

Fonte: Hollerweger (2013).

4.2.2.3 Dimensão Dependência de Compras

A dependência de compras é sugerida por Hollerweger (2013) como a dependência que um fornecedor possui em relação a uma empresa compradora. Trabalhar apenas com um fornecedor pode parecer atrativo na obtenção de relacionamentos mais fortes e duradouros. A situação financeira do fornecedor é importante e deve ser constantemente analisada, pois a empresa compradora deve estar preparada para o caso de um fornecedor, de forma inesperada, falir e deixar a empresa compradora em uma situação delicada. Além disso, a empresa compradora em uma situação madura de desenvolvimento de fornecedores precisaria avaliar a troca por outro fornecedor podendo ser determinante a falência deste fornecedor.

Figura 14 - Questões dimensão Influência nos Resultados

	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente		
DEPENDÊNCIA DE COMPRA	1	2	3	4	5
A minha empresa depende da matéria-prima comprada desse fornecedor					
A empresa não está apta a operar sem a matéria-prima fornecida por este fornecedor					
Não existem outras matérias-primas que podem substituir a matéria-prima comprada do fornecedor atual.					
Se o fornecedor parar de fornecer essa materia-prima, a minha empresa terá dificuldades para substituir o fornecedor					
O valor comprado deste fornecedor representa muito para o faturamento dele.					
Meu fornecedor depende muito do valor comprado pela nossa empresa					
Meu fornecedor pode passar por dificuldades financeiras se eu parar de comprar dele					
Se a minha empresa parar de comprar desse fornecedor ele dificilmente conseguirá substituir o volume de vendas por outros compradores					

Fonte: Hollerweger (2013).

O cruzamento destas três dimensões resultou na ferramenta gerencial proposta por Hollerweger (2013). No capítulo de análise dos resultados aprestam-se as classificações dentro das dimensões de gerenciamento mencionadas, feitas através do teste de médias para as três matrizes. Com esta classificação foi possível o mapeamento e cruzamento dos dados, avaliando os destaques de cada quadrante para seleção da etapa qualitativa.

Objetiva-se ainda o teste de uma ferramenta para gestão da cadeia de suprimentos com fornecedores de um mesmo insumo e em uma mesma indústria.

4.3 ETAPA QUALITATIVA

Em função da natureza do problema opta-se nesta pesquisa por um segundo enfoque de cunho exploratório. Além da aplicação do questionário na empresa JBS Aves com objetivo de analisar a situação da empresa com seus fornecedores, nesta etapa qualitativa busca-se explorar a relação de poder e dependência da perspectiva dos fornecedores.

Oteve-se cuidado na escolha das amostras afim de não prejudicar o resultado obtido e principalmente apontar resultados incoerentes com a realidade. A amostra foi revisada através de reuniões junto com os respondentes da etapa quantitativa, com

os resultados da classificação das matrizes em mãos, para garantir que apresentasse as mesmas características gerais da população da qual foi extraída.

4.3.1 Coleta de dados

Este estudo de caso utilizou como instrumento de coleta de dados primários um roteiro de entrevista semiestruturado em seis empresas do setor de aves e quatro no setor de embalagens.

Por se tratarem de indústrias diferentes foram feitos dois roteiros para as entrevistas que podem ser vistas nas figuras 13 e 14. As questões foram baseadas no questionário quantitativo, para que houvesse uma proximidade para comparação entre as repostas da empresa e dos fornecedores.

Figura 15 - Roteiro semiestruturado - Criadores:

Criadores de aves
- Tempo de relação com a empresa
- Mudanças que ocorreram desde então (física, contratual, relacionamento com a empresa)
- Relacionamento com a empresa
- O que motivou ficar com a empresa na época da crise
- Depende do valor vendido para empresa?
- Se parar de fornecer para empresa, consegue outro comprador? Quais os custos envolvidos?
- Como é o processo de negociação de preços e exigência de qualidade?
- Há algo que poderia ser diferente na relação com a empresa ou no processo em si?

Fonte: elaborado pela autora

Figura 16 - Roteiro semiestruturado - Embalagens

Fornecedores de embalagens
- Tempo que fornecedor se relaciona e tempo do respondente com a empresa comprador
- Relacionamento com a empresa compradora
- Como são as negociações com a empresa compradora e exigências
- Representatividade da empresa compradora no faturamento do fornecedor
- Avaliação do impacto caso a empresa compradora deixasse de ser cliente
- Avaliação do impacto para empresa compradora sem fornecimento
- Disponibilidade da empresa compradora quanto ao desenvolvimento, melhorias.

Fonte: elaborado pela autora

Todas as entrevistas foram gravadas e depois transcritas e não serão divulgados nomes dos entrevistados e das empresas para não comprometer o relacionamento dos fornecedores com a empresa e vice-versa. Assim há um total de

10 entrevistas, que receberam, para análise de dados, denominações especiais e são apresentadas na análise de resultados.

Também se utilizou dados secundários e observação direta que foram coletados desde a etapa inicial através das reuniões e informações das indústrias através de consulta de publicações. Segundo Goldenberg (2004), a representatividade numérica é substituída na pesquisa qualitativa por observação participante, das entrevistas em profundidade, da análise de diferentes fontes que possam ser cruzadas.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo são apresentados primeiramente os dados levantados da indústria analisada, seguida dos resultados das duas abordagens metodológicas. Na etapa quantitativa os resultados com a classificação na matriz de classificação de

fornecedores e então a análise da etapa qualitativa que correspondem nas entrevistas com fornecedores e os dados da empresa estudada.

5.1 ETAPA QUANTITATIVA

Como justificado anteriormente, os fornecedores desta pesquisa fazem parte de diferentes indústrias e a classificação de todos em uma mesma matriz poderia trazer obliquidade a pesquisa. Sendo assim opta-se por apresentar duas matrizes agrupando cada grupo de fornecedores.

A coleta de dados não apresentou dados omissos e por isso não há tratamento dos mesmos. Também não foi feita nova validação dos construtos através de análise fatorial, por exemplo, pois a validação do instrumento é quanto sua aplicação.

5.1.1 Classificação dos Fornecedores na Matriz de Gestão de Fornecimento

Segundo Hollerweger (2013), ao cruzar elementos inerentes a complexidade de fornecimento e influência nos resultados da empresa é possível avaliar a posição dos fornecedores e se é necessário tomar alguma ação para melhorar ou manter a qualidade de fornecimento. Já através da análise dos elementos que influenciam os resultados e da dependência de compras, é possível avaliar a real dependência que as empresas possuem uma em relação à outra em relação à importância do insumo.

Para chegar aos valores de cada dimensão calculou-se primeiramente a média das questões de cada subconstruto, com isso obteve-se a média de cada subconstruto por empresa. Posteriormente, calculou-se a média geral das médias de cada subconstruto para obter a média de cada construto.

Para melhor entendimento, na tabela 2 apresenta-se o exemplo das 5 primeiras empresas do construto complexidade de fornecimento que compreendem as primeiras questões do questionário.

Tabela 2 - Exemplo de cálculo para cada construto

Empresa	Complexidade de Fornecimento																Média	
	Poder de Barganha				Média	Rivalidade						Média	Potencialidade de Substituição				Média	Total
	Q1	Q2	Q3	Q4		Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10		Q11	Q12	Q13	Q14		
1	1	5	4	1	2,75	2	1	3	3	3	2	2,333333	3	2	2	2	2,25	2,444444
2	1	5	5	2	3,25	1	1	3	2	2	3	2	5	4	4	4	4,25	3,166667
3	1	5	5	1	3	1	1	3	2	2	3	2	5	4	4	4	4,25	3,083333
4	1	5	5	1	3	1	1	2	1	2	1	1,333333	1	1	2	3	1,75	2,027778
5	1	5	4	2	3	3	1	3	4	3	3	2,833333	3	2	2	3	2,5	2,777778

Fonte: Elaborada pela autora

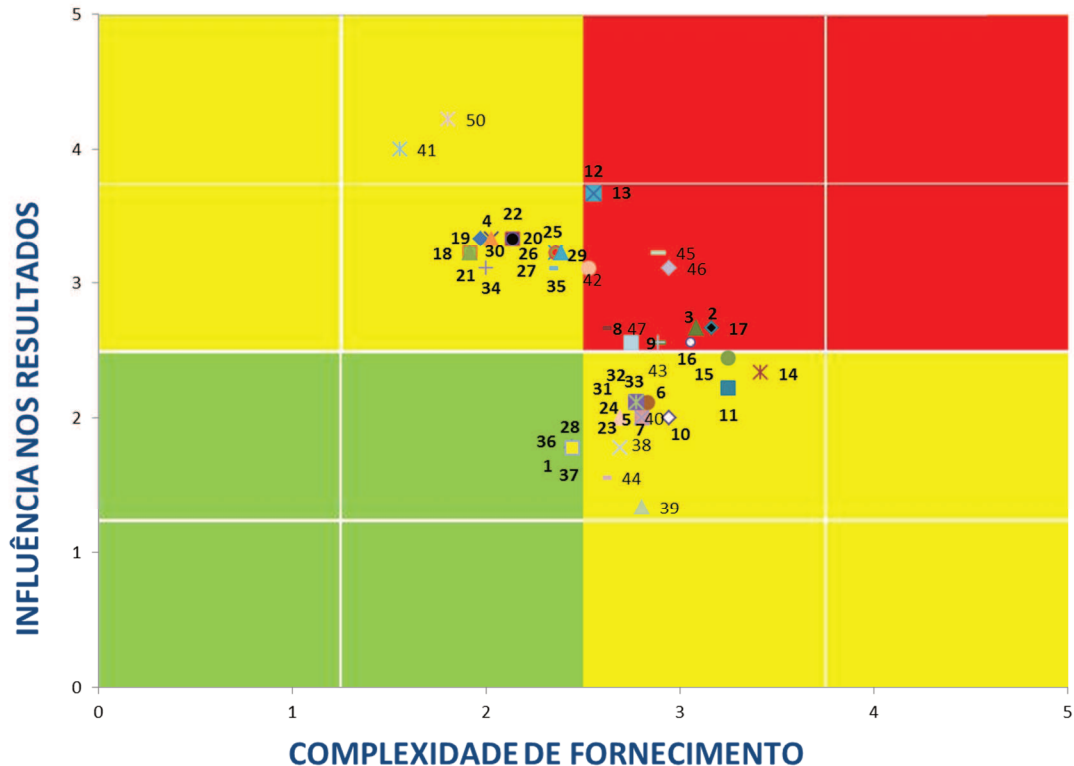
De tal modo o subconstruto poder de barganha da primeira empresa teve média 2,75, rivalidade a média foi 2,33 e potencialidade de substituição teve média 2,25. A média dos três subconstrutos resulta em média 2,44 para o construto complexidade de fornecimento. Assim uma a uma as empresas foram classificadas na matriz de gestão de fornecimento.

5.1.1.1 Matriz matéria prima principal

O total de fornecedores do primeiro grupo analisado é de 50 granjas e total de respondentes igual a 3. As granjas são divididas por área e assim cada respondente avaliou granjas do seu grupo de contato. A partir dos resultados obtidos para cada empresa, foi possível classificar os fornecedores na matriz de gerenciamento.

Devido à quantidade de empresas e a proximidade das médias, opta-se por apresentar os resultados de forma bidimensional. Assim no gráfico 1 é possível visualizar a localização das empresas em relação a influência nos resultados e complexidade de fornecimento e no gráfico 2 a influência nos resultados e dependência de fornecimento.

Gráfico 1 - Classificação dos fornecedores da matéria prima principal em relação a influência nos resultados e complexidade de fornecimento



Fonte: elaborado pela autora

Os resultados expostos desta forma mostram números mais expressivos de fornecedores nos quadrantes amarelos que revelam duas perspectivas diferentes. Quando há menor influência e mais alta é a complexidade de fornecimento, os fornecedores são percebidos pela empresa compradora como competitivos, que apresentam melhor qualidade de fornecimento e a influência nos resultados apresenta menos riscos para empresa.

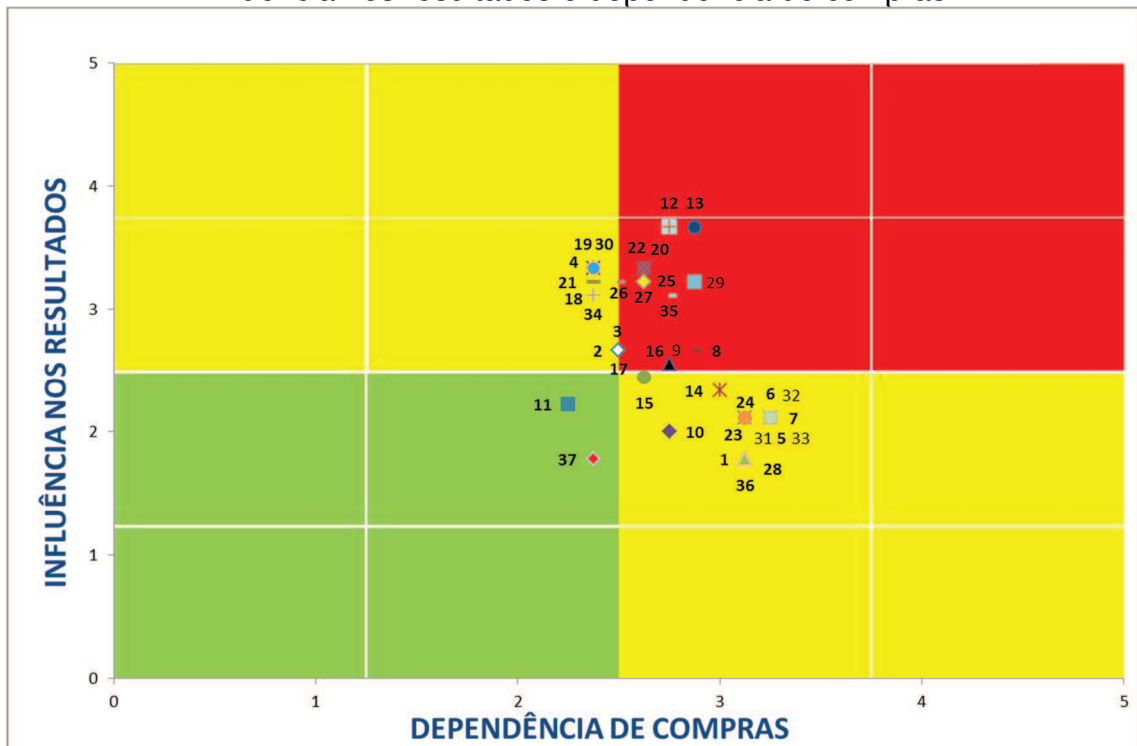
É o que mostram os resultados dos questionários quando analisados em grupos. Buscando analisar questão a questão, somente dos fornecedores que estão no quadrante inferior direito. A qualidade é avaliada positivamente (questões 18 a 23) e por isso a influência nos resultados é menor, assim como o risco para empresa. O mesmo fator qualidade combinado com valores altos de complexidade (questões 1 a 13) possibilitam a avaliação quanto à competitividade do fornecedor.

Já os fornecedores com complexidade de fornecimento em nível baixo e influência alta apresentam um risco maior para empresa compradora, podendo apresentar problemas, contudo a empresa os reconhece como menos competitivos e acredita ter mais força do que estes fornecedores.

Entende-se com base nos dados quantitativos, no caso da matéria prima principal da empresa estudada, que quanto maior o poder do fornecedor maior a consequência e o risco da empresa compradora.

As empresas do quadrante vermelho são explicadas quando os dados são vinculados de forma tridimensional.

Gráfico 2 - Classificação dos fornecedores da matéria prima principal em relação a influência nos resultados e dependência de compras



Fonte: elaborado pela autora

Analisando a posição apresentada no gráfico 2, percebe-se que 80% dos fornecedores estão localizados nos quadrantes amarelo e vermelho do eixo da dependência de compras sendo possível afirmar que há alta dependência de compras entre a empresa e seus fornecedores.

Embora as questões do instrumento de pesquisa aplicado nesta pesquisa tenham forte enfoque na matéria prima e neste caso, a matéria prima é a mesma para todos fornecedores, os respondentes foram instruídos a analisar a matéria-prima do fornecedor e com isso é possível entender a variação da influência nos resultados que este último gráfico traz.

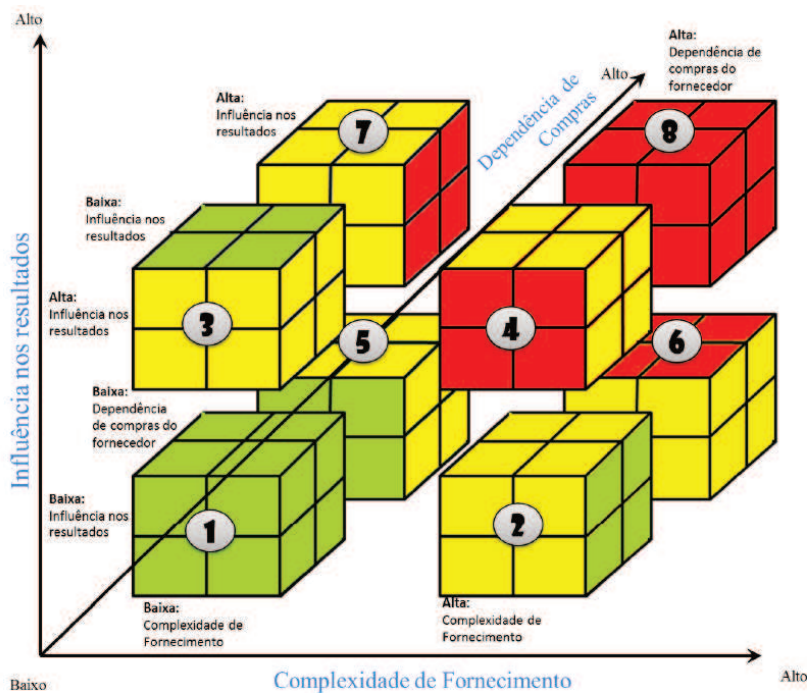
É o impacto nos resultados que faz a empresa avaliar melhor seus fornecedores. Quando a influência é baixa e a dependência alta o fornecedor pode

ficar muito exposto à empresa compradora, que por sua vez se coloca em posição de maior dependência quando o fornecedor tem influência positiva nos resultados.

Considerando pontualmente as questões destes dois construtos a situação representada no último gráfico, demonstra a dependência do fornecedor com relação à empresa compradora. A exceção está no grupo de criadores que segundo avaliação da empresa não teriam dificuldades de encontrar um novo comprador. Examinando estes dados coletados não é o tamanho do fornecedor, mas confirma-se que a influência que determina a avaliação do comprador e sua relação de dependência maior com o fornecedor.

Quando todos dados são integrados para a matriz tridimensional possibilitando a avaliação dos quadrantes dentro das combinações propostas por Hollerweger (2013), segue-se a classificação conforme os quadrantes da figura 15.

Figura 17 - Quadrantes da matriz tridimensional



Fonte: HOLLERWEGER (2013)

Os resultados obtidos exibem quatro quadrantes com percentual maior de empresas e são apresentados em detalhe a seguir. O total de fornecedores por quadrante pode ser conferido na tabela 3.

Tabela 3 – Fornecedores matéria prima por quadrante

Quadrantes	Frequência	Percentual	%Total
1	1	2,00	2,00
2	7	14,00	16,00
3	3	6,00	22,00
4	3	6,00	28,00
5	15	30,00	58,00
6	8	16,00	74,00
7	3	6,00	80,00
8	20	20,00	100,00

Fonte: Elaborado pela autora

O quadrante 5 apresentou 30% dos fornecedores e neste quadrante a complexidade de fornecimento e a dependência de compras são altas, já a influência nos resultados é baixa. Há um trabalho maior em administrar este grupo de fornecedores, devido a dependência e complexidade, mas sendo a influência nos resultados baixa este torna-se um grupo de bons fornecedores no caso da matéria prima principal.

Com 20% dos fornecedores localizados no quadrante 8, onde todas as dimensões são altas a empresa precisa desenvolver os fornecedores ou substituí-los. Isso porque o impacto é significativo e há dificuldade de administração destes fornecedores. No entanto conforme visto nos resultados dos gráficos anteriores, quando a influência é alta a dependência é maior por parte do fornecedor com a empresa e isso pode facilitar o trabalho em busca de melhorias.

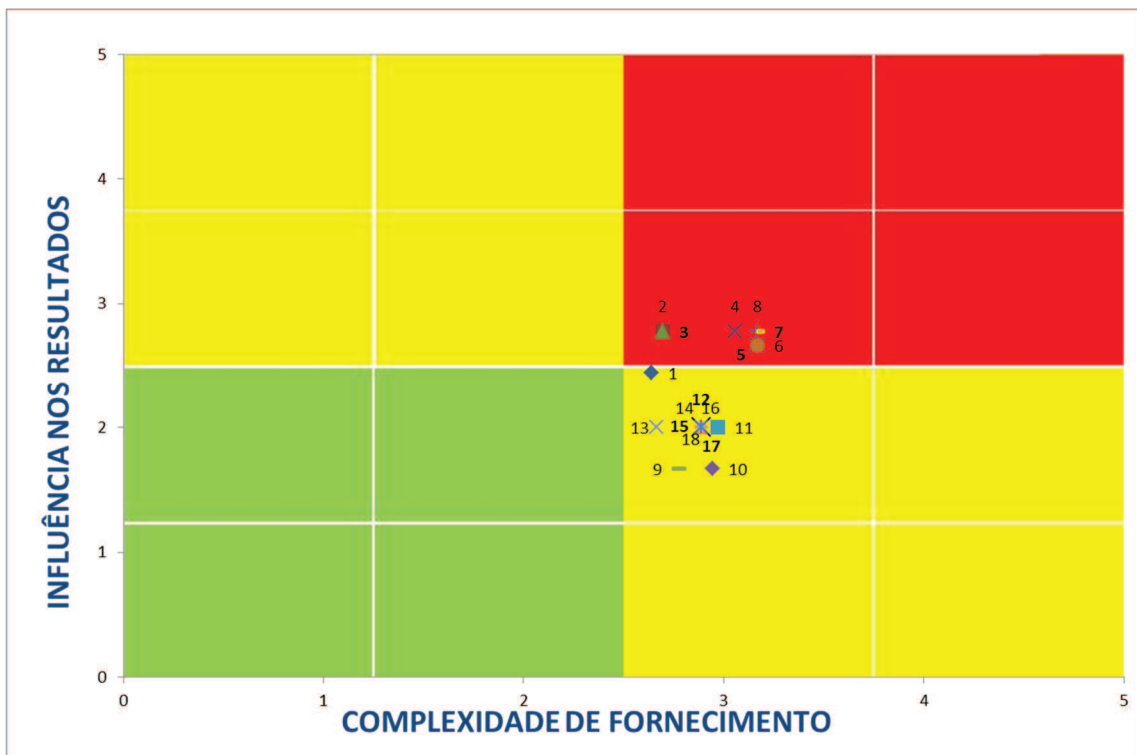
Os outros dois quadrantes foram o 6 e o 2 com percentuais de frequência próximos: 16% e 14% respectivamente. Ambos apresentam alta influência nos resultados e no quadrante 6 além da influência, também é a alta a dependência de compras. Por isso, como no quadrante anterior, a empresa precisa tomar a decisão de desenvolver ou substituir o fornecedor, mas como a complexidade é baixa provavelmente não encontre dificuldades de gerenciamento.

O quadrante 2 é uma combinação que poderia não representar tanto risco por ter níveis de complexidade de fornecimento e dependência de compras baixos, mas como a influência nos resultados é alta e a empresa precisa de matéria prima principal de qualidade, um fornecedor deste grupo pode ter um impacto significativo.

5.1.1.2 Matriz Embalagens

Conforme salientado no capítulo de metodologia, a amostra de empresas do setor de embalagens é baixo, mas mesmo assim é possível notar a diferença que este grupo de fornecedores representa. Ao apresentar de forma bidimensional a influência dos resultados e complexidade de fornecimento no gráfico 3, verifica-se que há alta complexidade de fornecimento pois nenhum fornecedor apresentou níveis baixos neste item segundo a avaliação da empresa.

Gráfico 3 - Classificação de fornecedores embalagem na relação influência nos resultados e complexidade de fornecimento



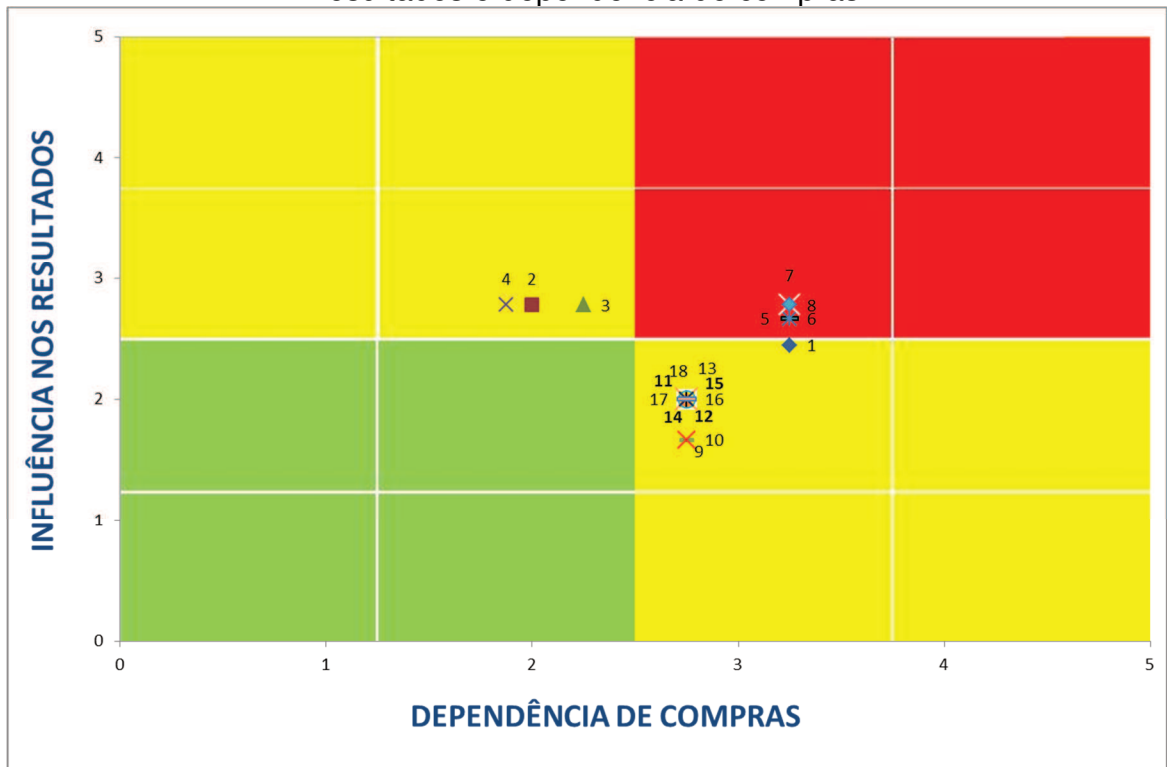
Fonte: elaborado pela autora

Trata-se de um insumo tão importante quanto à matéria prima principal e mostra que a qualidade de fornecimento poderia ser melhor, pois alguns fornecedores impactam mais que outros nos resultados da empresa. Na busca de um entendimento do que eleva estes números foram analisados especialmente os questionários das empresas concentradas no quadrante vermelho.

Assim através das questões 9 e 20, que os fornecedores apresentam valores mais altos que os demais é possível entender que a empresa avalia que este grupo

de fornecedores não possuem concorrentes com tempo de entrega melhor. Além disso, entende que se estes fornecedores entregarem matéria prima de baixa qualidade haverá grande impacto na empresa. Esta preocupação se justifica, pois são também os fornecedores com valores que representam importante parte do valor total comprado da empresa.

Gráfico 4 - Classificação de fornecedores embalagem na relação influência nos resultados e dependência de compras



Fonte: elaborado pela autora

No gráfico 4 a localização dos fornecedores torna evidente a alta dependência de compras entre a empresa e os fornecedores de embalagens. É interessante analisar que das sete empresas que apareciam no gráfico anterior no quadrante vermelho, três não tem níveis altos de dependência, sendo assim são fornecedores críticos, pois se localizados na matriz tridimensional no quadrante 7. Estes fornecedores podem ter outros clientes mais importantes e ocasionar problemas de fornecimento.

Já as outras quatro empresas que tanto no gráfico 3 como no gráfico 4 localizam-se no quadrante vermelho, poderiam ser caracterizados como os

fornecedores de risco mencionados anteriormente mas dependem mais da empresa compradora e por isso tendem a apresentar menos riscos.

Os fornecedores de embalagens e os quadrantes podem ser vistos na tabela 4.

Tabela 4 - Fornecedores embalagens por quadrante -

Quadrantes	Frequência	Percentual	%Total
1	0	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00
3	0	0,00	0,00
4	0	0,00	2000
5	11	61,11	61,11
6	0	0,00	61,11
7	3	16,67	77,78
8	4	22,22,00	100,00

Fonte: elaborado pela autora

Os resultados da matriz tridimensional com os fornecedores de embalagens mostraram uma concentração de 61,11% no quadrante 5 onde que complexidade e dependência são altas, enquanto a influência nos resultados é baixa. O que não deixa a empresa em uma situação desconfortável com a maioria dos fornecedores pois há um trabalho maior em administrar este grupo de fornecedores, mas sendo a influência nos resultados baixa, o impacto por problemas relacionados a fornecimento serão menores.

Contudo os outros quase 39% precisam ser avaliados, pois localizam-se nos quadrantes 7 e 8 conforme já analisado nos gráficos 3 e 4.

5.2 ETAPA QUALITATIVA

Com base nos conceitos de organização industrial vistos até agora, percebe-se a necessidade de melhor entendimento da indústria estudada. Como apresentado no capítulo metodológico, aplicar este estudo analisando todos fornecedores sob um mesmo guarda-chuva, poderia resultar em um grande viés especialmente por analisar fornecedores de indústrias distintas.

Contudo a análise de cada indústria renderia novos estudos, não sendo este o objetivo proposto, mas apresenta-se a seguir uma caracterização da indústria avícola, que inclui a matéria prima principal, seguida da indústria de embalagens.

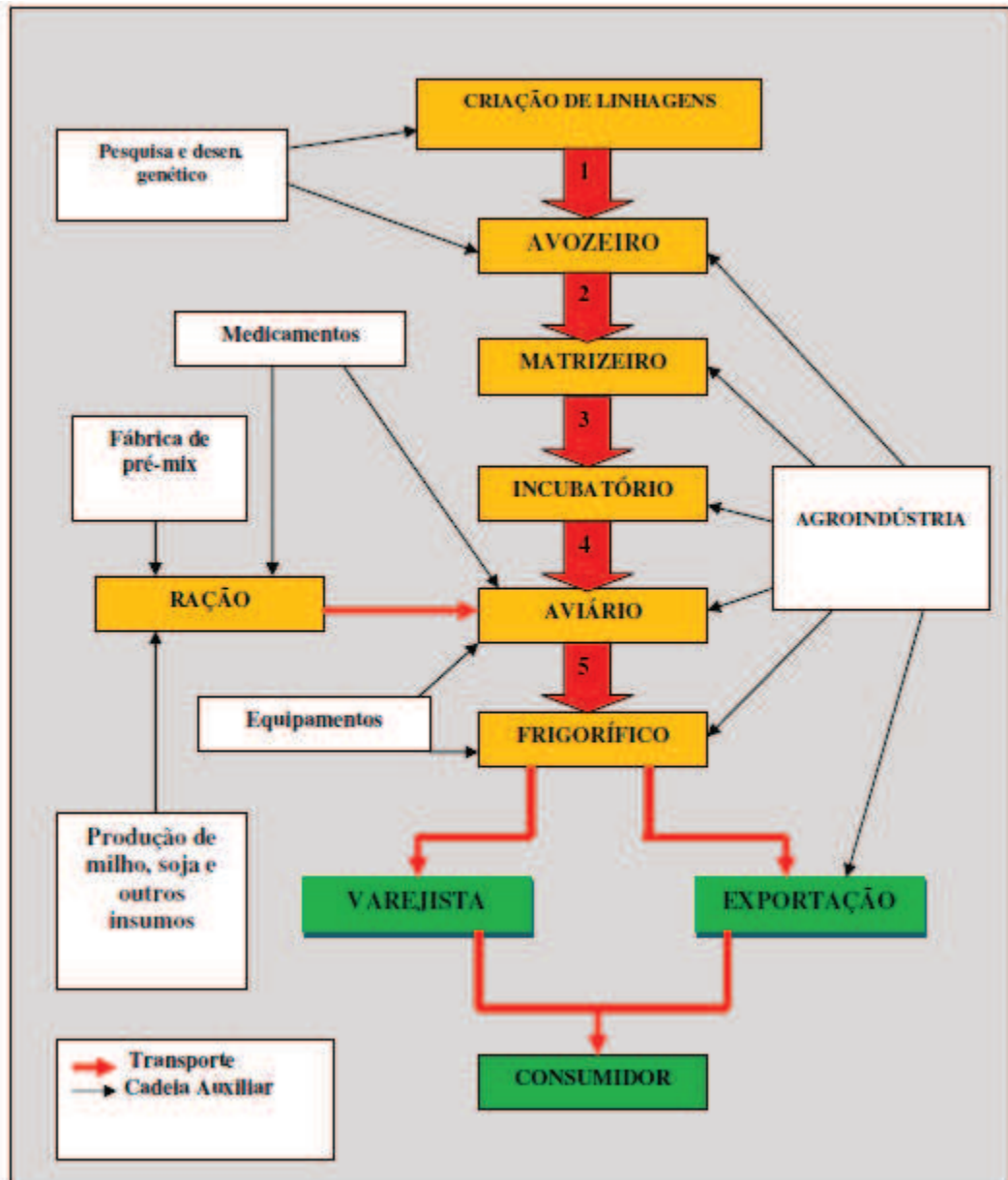
5.2.1 Caracterização da indústria avícola

A indústria de carnes industrializadas tem padrões técnicos que são ligados à qualidade do material genético empregado, alimentação, engorda, abate, industrialização, distribuição e comercialização, assim como elementos contingenciais de natureza tecnológica/biológica e às condições proporcionadas pelo ambiente institucional/ concorrencial (FILHO; FILHO, 2012).

Os autores afirmam que as firmas agroindustriais são exemplos típicos de organizações complexas, empregando ativos específicos e promovendo, por meio de diversos instrumentos de coordenação, uma ampliação dos recursos que podem mobilizar.

Contudo os diferentes tipos de carnes compõem cadeias produtivas distintas, com estruturas que apresentam peculiaridades e coordenação distintas. Na figura 16 representa-se a cadeia produtiva da avicultura a fim de facilitar o entendimento das relações existentes.

Figura 18 - Representação da cadeia produtiva da avicultura



Fonte: VOILÀ; TRICHES, (2013)

Sendo a cadeia produtiva um conjunto de atividades econômicas que se articulam progressivamente, desde o início da elaboração de um produto, processados e transformados (TRICHES *et al.* 2004), representam um espaço de análise de sua estrutura e da integração destas ações econômicas.

A cadeia produtiva de frango é caracterizada, conforme o esquema representado pela figura 16, por elos principais: avozeiro, matrizeiro, incubatório, aviário, frigorífico, varejista e consumidor final, e por elos auxiliares (pesquisa e desenvolvimento genético, medicamentos, milho, soja e outros insumos,

equipamentos e embalagens). O avozeiro é o primeiro elo da cadeia produtiva, onde ficam as poedeiras avós, que são cruzadas para produzir as matrizes que, por sua vez, vão gerar ovos que serão mantidos nos incubatórios para no fim, fornecer os pintos criados para o abate.

Estes primeiros elos pertencem a agroindústria onde se originam os ovos e são representados por empresas quem possuem o poder da informação genética, mas há uma relação de interdependência pois sem os frigoríficos não há produto a ser comercializado.

O aviário é o quarto elo da cadeia produtiva conforme a figura 16, e corresponde a uma etapa de produção, caracterizada pelos contratos de integração entre frigoríficos e produtores. É no aviário que se dá o crescimento e a engorda dos frangos os quais permanecem até a idade de abate, cuja média varia de acordo com os padrões de cada frigorífico, mas pode-se dizer que a variação é de 30 a 45 dias.

O frigorífico é o quinto elo da cadeia produtiva é chamado de abatedouro, é onde se origina o produto final, podendo ser o frango resfriado, congelado, inteiro, de cortes, processados e industrializados. É composto por várias seções no processo produtivo, como: recepção, atordoamento, sangria, escaldagem, depenagem, evisceração, lavagem, pré-resfriamento, gotejamento, classificação, cortes, embalagem, congelamento e expedição.

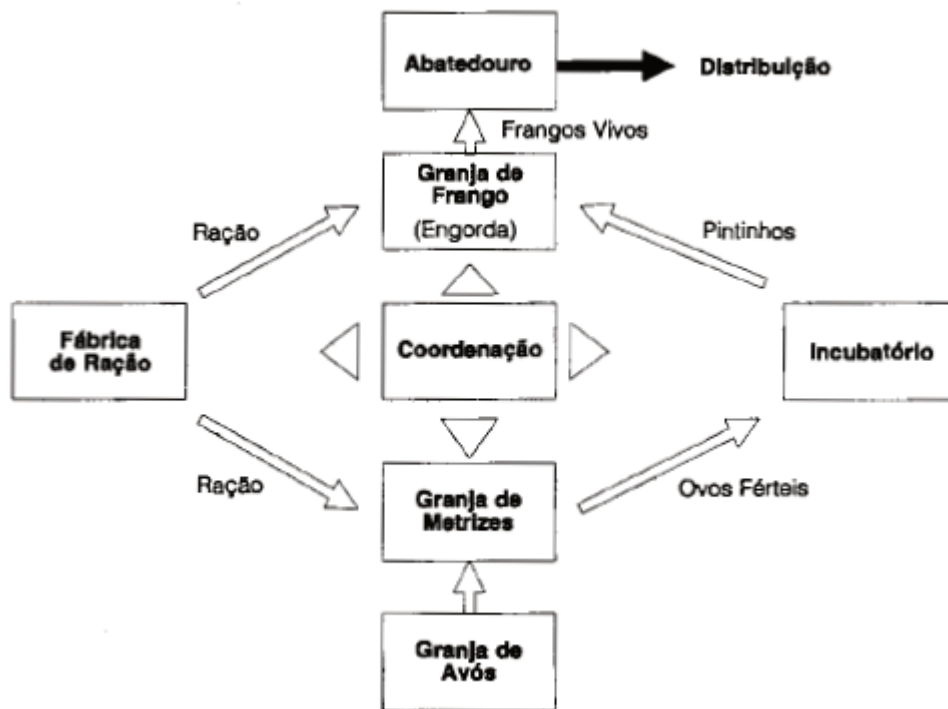
O frigorífico é responsável por grande parte da coordenação do funcionamento dessa cadeia produtiva. A partir disso origina-se o segmento varejista, que inclui empresas de distribuição para o mercado interno ou externo. O último elo da cadeia produtiva é o consumidor, representado tanto pelo mercado nacional como pelo mercado internacional.

A produção industrial de frangos de corte é atividade relativamente recente no país, obtendo crescimento significativo principalmente durante a década de 70. Anteriormente, a principal parcela da produção provinha de criações domésticas (LUCE; KARSTEN, 1992).

Este setor é peculiar por apresentar três sistemas de produção diferentes: integração, cooperativo e independente. O sistema de integração implantado nos anos 1960 viabilizou a consolidação da produção em cadeia, harmonizando a atividade dos criadores com a dos abatedouros. Estima-se que 90% da avicultura industrial brasileira estejam sob o sistema integrado entre produtores e frigoríficos (UBABEF, 2013).

Com o sistema de integração (forma contratual híbrida), os produtores rurais reduzem o nível de incerteza, uma vez que deixam de ter nos preços oscilantes do mercado as referências de produção/comercialização. As empresas agroindustriais, enquanto instâncias de coordenação regem o quanto, o como e o quando produzir, podendo-se afirmar que elas apresentam, também, diferentes graus de integração, lidando com distintas organizações de mercado e níveis de informação imperfeita (FILHOS; FILHOS, 1998).

Figura 19 - Sistema de integração vertical



Fonte: LUCE; KARSTEN, (1992).

Mas a integração não se resume apenas a criação das aves. O sistema de integração vertical que é representado na figura 17, surgiu em consequência do crescimento das empresas do setor, permitindo a elevação da eficiência (LUCE; KARSTEN, 1992).

A produção brasileira de carne de frango teve um rápido desenvolvimento e elevou a posição do Brasil como um dos principais produtores mundiais conforme dados da União Brasileira de Avicultura apresentados na figura 18.

Figura 20 - Produção Mundial de Carne de Frango em 2012 (mil ton)

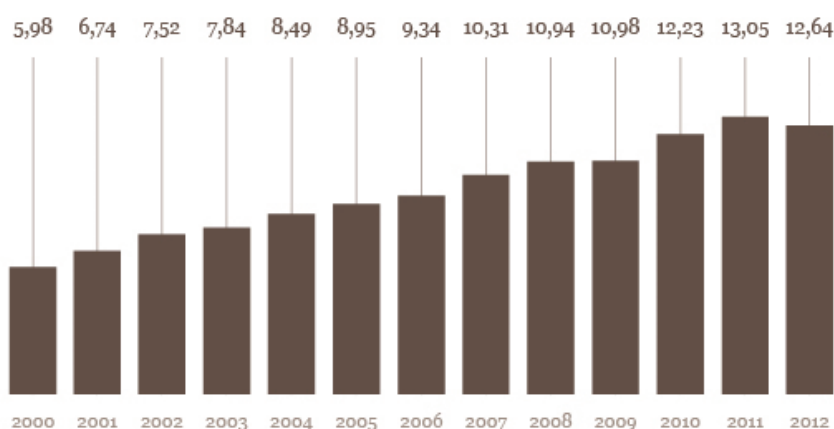


Fonte: UBABEF (2013)

Segundo Triches et al. (2004) a produção brasileira de carne de frango se destacou, sobretudo, nos anos 90 e tal fato deve-se as vantagens comparativas derivadas das condições climáticas favoráveis e da matéria-prima, originária principalmente do milho e da soja, além do sistema de integração de pequenos produtores rurais desenvolvidos pelas agroindústrias.

É possível perceber o crescimento da produção brasileira de carne de frango no gráfico 5, que passou de 5,98 milhões de toneladas em 2000, para 12,64 milhões de toneladas em 2012.

Gráfico 5 - Produção brasileira de carne de Frango



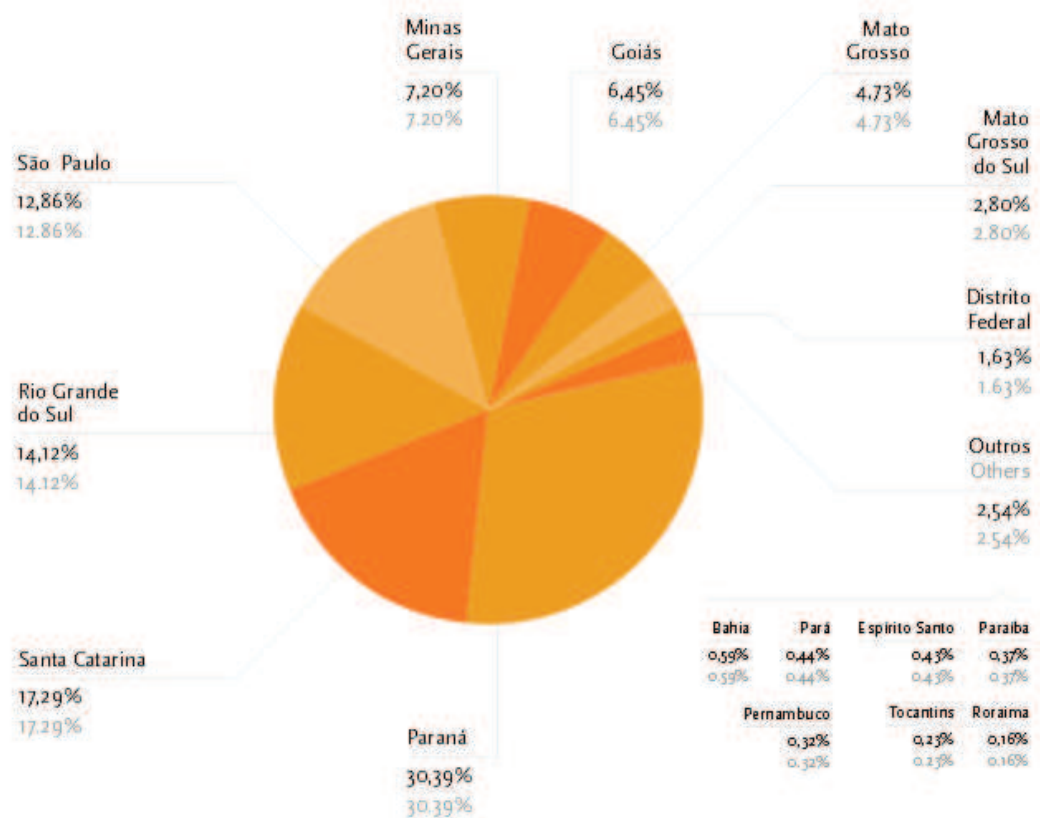
Fonte: UBABEF (2013)

Através do gráfico 6, é possível analisar a produção nacional através da porcentagem de aves abatidas por estado. A produção está altamente concentrada nos estados da Região Sul e em São Paulo que, em conjunto, respondem por cerca de 70% da produção e do abate de frango do país. Este dado é importante para

análise da relação da empresa e seus integrados (fornecedores da matéria-prima principal), pois a localização tem influência direta no custo do produto final.

Neste sistema, o frigorífico é responsável por entregar o pinto no aviário, fornecer a alimentação adequada no período de engorda, buscar os animais no período acordado e levar ao abatedouro, e assim o custo desta logística é fator importantíssimo a ser considerado na estratégia da empresa.

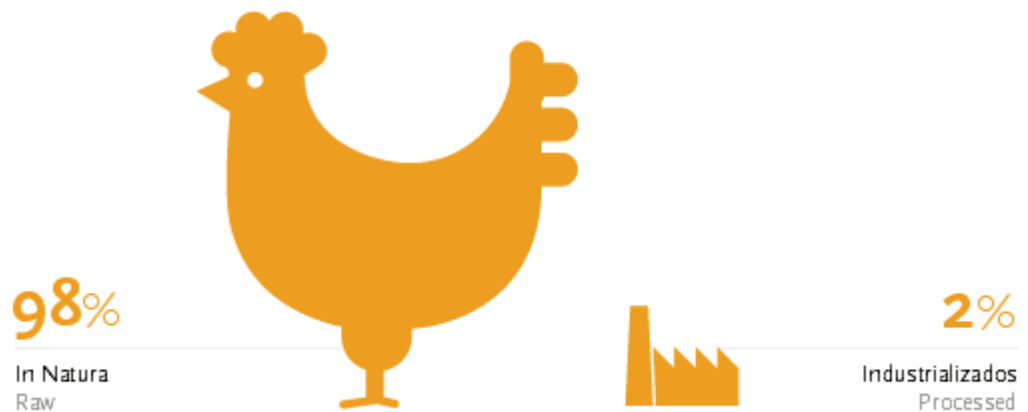
Gráfico 6- Abate de Frango por Estado em 2012 (%)



Fonte: UBABEF (2013)

No segmento de carnes de aves duas referências podem ser utilizadas: o mercado nacional de aves e o mercado de carnes industrializadas (FILHOS; FILHOS, 1998). Na figura 19 percebe-se que a maior produção nacional não é de produtos industrializados.

Figura 21 - Produção Brasileira de Carne de Frango por Produto em 2012 (%)

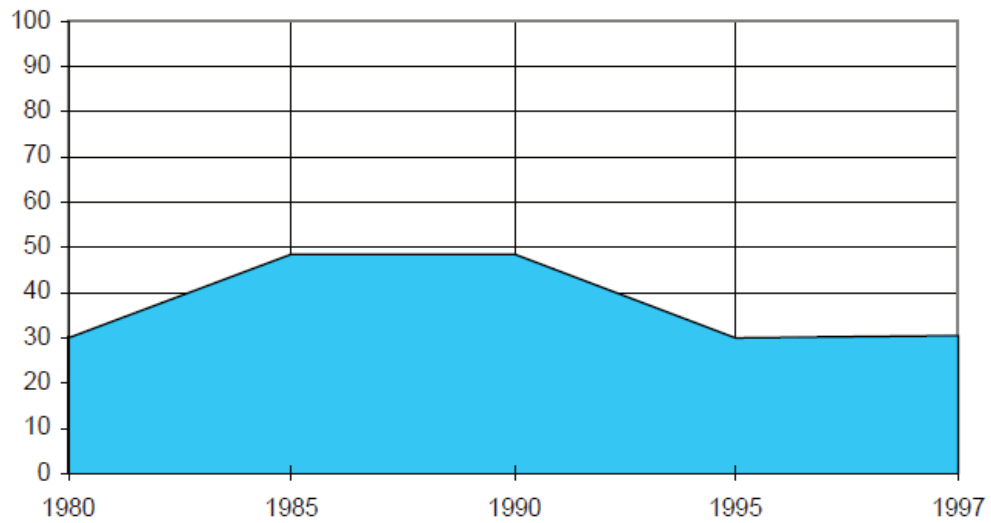


Fonte: UBABEF (2013)

Como visto o grau de concentração é um elemento importante a ser examinado quando se procura observar a estrutura e concorrência do ambiente em que uma empresa está inserida.

O gráfico 7 apresenta a evolução da produção nacional de carne de frango e o grau de concentração entre 1980 e 1997. No período 1980/1985, o grau de concentração passa de 29,8% para 48,4%; no período seguinte, 1985/1990, a produção eleva-se 58,9%, atingindo 2.356 mil t, ao passo que o grau de concentração mantém-se constante; no período 1990/1995, o grau de concentração reduziu-se para 30,2%; e nos últimos dois anos, em paralelo ao aumento da produção em cerca de 10%, o grau de concentração vem se mantendo no patamar alcançado em 1995 (30,3%). (FILHOS; FILHOS, 1998).

Gráfico 7 - Grau de Concentração Indústria de Frangos no Brasil



Fonte: FILHOS;FILHOS (1998).

Embora a pesquisa de Filhos e Filhos (1998) traga dados até o ano de 1997, é possível fazer uma comparação com o gráfico 8 que apresenta a produção dos maiores frigoríficos em 2012. Após um grande histórico de fusões dos últimos anos, dois grandes players controlam esta indústria como pode ser visto no gráfico 8.

Gráfico 8 - Produção de frangos das empresas líderes de 2012

CARNE DE FRANGO Empresas produtoras líderes MILHOES DE CABEÇAS			
EMPRESA	VOLUME ANUAL	PARTICIPAÇÃO	
		SOBRE A PRODUÇÃO TOTAL	SOBRE O ABATE INSPECIONADO
1. BRF	1.840,0	31,9%	35,1%
2. JBS	1.028,7	17,9%	19,6%
3. Pif-Paf	140,2	2,4%	2,7%
4. GTFoods	101,4	1,8%	1,9%
5. Aurora	100,5	1,7%	1,9%
6. Big Frango	79,3	1,4%	1,5%
7. Copacol	75,9	1,3%	1,4%
8. Kaefer	66,0	1,1%	1,3%
9. CéuAzul	60,3	1,0%	1,2%
10. Coop Lar	59,0	1,0%	1,1%
11. C-Vale	58,0	1,0%	1,1%
12. Coopavel	50,3	0,9%	1,0%
13. Tyson	40,2	0,7%	0,8%
TOTAL	3.699,8	64,2%	70,6%

Fonte dos dados básicos: Revista Poultry International
Elaboração e análises: AVISITE

Fonte: AviSite (2013)

A seguir apresenta-se uma breve caracterização da indústria de embalagens como forma de diferenciação da indústria aprestada anteriormente que serve para analisar melhor os resultados dos fornecedores de embalagens.

5.2.2 Caracterização da indústria de embalagens

A embalagem é um recipiente ou envoltura que armazena produtos temporariamente, individualmente ou agrupando unidades, tendo como principal função protegê-lo e estender o seu prazo de vida (shelflife), viabilizando sua distribuição, identificação e consumo. Frente ao ambiente de mercado competitivo, a

embalagem tornou-se estratégica para a competitividade dos negócios no que diz respeito à eficiência de envase, distribuição e venda (ABRE, 2013).

Através do estudo macroeconômico da indústria brasileira de embalagem, realizado em parceria pela Associação Brasileira de Embalagem – ABRE e a Fundação Getúlio Vargas o valor bruto da produção física de embalagens atingiu R\$ 47,2 bilhões em 2012. Os plásticos representam a maior participação no valor bruto da produção, correspondente a 39,05% do total, seguido pelo setor de embalagens celulósicas com 36,51% (somados os setores de papelão ondulado com 20,21%, cartolina e papel cartão com 10,31% e papel com 5,99%), metálicas com 16,70% e vidro com 5,07%.

A maior participação no valor bruto da produção desta indústria é representada pelos dois principais insumos da empresa JBS Aves: embalagens plásticas e de papel. Estes insumos fazem parte de indústrias que podem ser analisadas separadamente por apresentarem algumas características díspares.

No caso da indústria da embalagem de papel (embalagem secundária), segundo a análise feita através das informações disponíveis no site da Associação brasileira de celulose e papel, BRACELPA (2013), as grandes fábricas de papel brasileiras são integradas, podendo ter 100% de integração, desde a produção planejada de florestas à produção de celulose e papel.

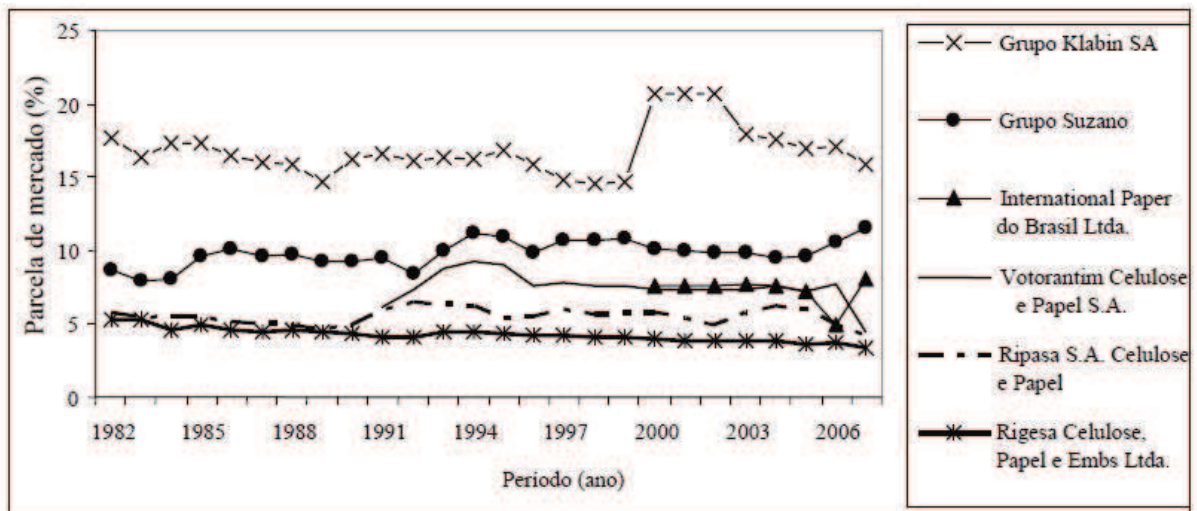
A concentração da indústria a nível mundial é alta, onde as dez maiores empresas (seis delas norte-americanas) respondem por 40% da produção mundial (VALENÇA; MATTOS, 2000). Alguns trabalhos apresentam resultados semelhantes no Brasil (SOARES *et al.*, 2009).

Soares *et al.* (2009) estudaram a concentração da embalagem de papel e celulose e o gráfico 9 revela que ocorreu um aumento do grau de concentração na indústria produtora de celulose e papel no Brasil nos últimos anos: em 1985, as quatro maiores empresas de celulose e papel detinham, respectivamente, 54,7% e 33,1% da produção da indústria. Já em 2007, as quatro maiores empresas de celulose e papel passaram a controlar, respectivamente, 61,1% e 41,8% do total produzido no país.

O índice HHI mostrou que houve diminuição no número de empresas de celulose no país e aumento da desigualdade entre o tamanho delas. Isso pode ser devido às fusões e aquisições ocorridas no período analisado. Com a indústria de papel, observou-se o contrário como apresenta o gráfico 10.

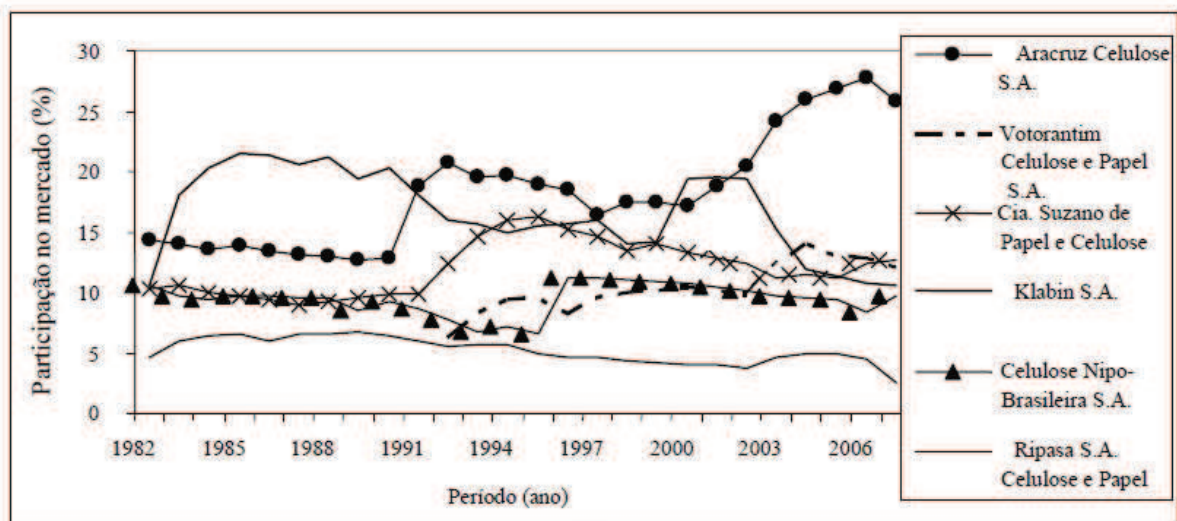
O turnover foi mais intenso a partir da terceira maior firma de papel. Em todo o período analisado, o Grupo Klabin S.A. conseguiu estabelecer a liderança no mercado produtor de papel no Brasil. Paralelamente, a alternância de posição foi mais frequente na indústria de celulose, isto é houve competição dinâmica dentro dessa indústria até 1990, pois, a partir de 1991, a empresa Aracruz Celulose S.A. aumentou sua participação no mercado e assegurou sua colocação até 2007.

Gráfico 9 - grau de concentração na indústria produtora de celulose e papel no Brasil



Fonte: SOARES *et al.* (2009)

Gráfico 10 - Participação de mercado na indústria produtora de celulose e papel no Brasil



Fonte: SOARES *et al.* (2009)

O comportamento da estrutura de mercado na qual está inserida a indústria de papel de embalagem mundial é de oligopólio concentrado, dada ausência de diferenciação de produtos e pelo reduzido número de empresas que detêm expressiva parcela da produção do mercado. A economia de escala é fator importante, pois o capital necessário para entrada neste tipo de estrutura de mercado é elevado, por tratar-se de uma indústria intensiva em capital (VALENÇA; MATTOS, 2000)..

Um importante dado observado é a concentração de produção de papéis em termos de localização no Brasil. Como visto, a localização da matéria prima é um importante fator com relação a custo final do produto e no caso deste insumo há uma concentração nas regiões Sul e Sudeste, relativamente próximas das unidades produtoras da empresa JBS AVES.

Outro fato importante a respeito deste insumo é que se trata de material altamente inflamável e através de uma não exaustiva busca por notícias relacionadas ao tema em sites de busca, percebe-se que incêndios, mesmo que pequenos, são comuns nestas empresas. Por isso concentração e localização são dados importantes de serem analisados nas fases de coleta e análise de dados nas empresas representantes desta indústria com relação a dependência, capacidade e entrega.

Em caso de dependência alta, com altos volumes de compra através de poucos ou um único fornecedor, um evento como um incidente citado pode resultar grandes problemas para produção da empresa JBS AVES. Haveria um fornecedor alternativo com capacidade de atender em pouco tempo uma alta demanda?

Possui algumas características, entre elas o alto grau de concentração produtiva; presença de fortes barreiras de entrada; grau elevado de verticalização.

5.2.2 Resultados

Após análise de cada indústria apresenta-se a seguir os resultados das entrevistas realizadas em visitas aos criadores e posterior resultados com fornecedores de embalagens.

5.2.1.2 Relação da empresa e os fornecedores da matéria prima principal

De acordo com a combinação dos quadrantes analisados, alguns nomes de criadores, divididos por grupos (posições na matriz), foram encaminhados para o setor de fomento da empresa, para organização das visitas.

As visitas foram acompanhadas pelo técnico da empresa, afim de apresentação do entrevistador e entrevistado, especialmente pela relação de confiança, mas durante as entrevistas, o mesmo se ausentou a fim de evitar qualquer comprometimento na relação entre o criador e o técnico e na busca por respostas mais fidedignas.

Foram realizadas 6 entrevistas e os resultados são apresentados empresa por empresa seguindo a denominação da tabela 5 com a relação dos respondentes e sua posição na matriz.

Tabela 5 – Entrevistados fornecedores matéria prima principal

Nome do fornecedor	Número na matriz	Combinação na matriz
Criador 1	15	5
Criador 2	32	5
Criador 3	16	8
Criador 4	8	8
Criador 5	21	2
Criador 6	19	2

Fonte: elaborado pela autora

O criador 1, que na matriz tridimensional aparece na combinação 5, é fornecedor da empresa há 14 anos, começou com um galpão, foi o primeiro criador do estado a ter um galpão climatizado (hoje são 2) e possui um total de 6 aviários.

O último construído possui painel com controle total, desde a temperatura da água aos controles diários de desenvolvimento do pinto. Possibilita maior autonomia de aquecimento e que o próprio técnico acesse a qualquer momento as informações da granja a partir do seu próprio computador. Além disso, o estresse do animal é menor neste ambiente climatizado pela baixa luz. A diferença pode ser vista na figura 20 que apresenta imagens dos dois tipos de aviários: com cortinas e climatização automática.

Ao longo dos anos a mudança neste ramo que o criador destaca como mais significativa foi de fato a tecnologia, que no seu caso permite que não precise ir de

duas em duas horas verificar cada aviário e possa acessar as informações do computador de casa e avaliar se precisa ajustar temperatura, alimentação, ventilação e etc.

Figura 22 - Aviário automatizado X Sistema de cortinas



Fonte: imagens registradas pela autora

Além da tecnologia, este criador comenta a forma de alojamento do frango mudou e o custo de uma madeira geral aumentou, mas em contra partida o incentivo financeiro da empresa também melhorou.

Pelo seu relato, a relação com a empresa é muito boa, fundada no relacionamento com as pessoas que os atendem, tanto gerência como técnicos. Foi este relacionamento, aliado com a proximidade da empresa, que fez com que não migrassem para outra empresa compradora na época da crise.

Quando questionado se seria difícil de migrar para outras empresas caso a empresa optasse por não seguir mais com este criador, afirmou que não seria um grande problema, levaria um tempo para procurar outras empresas, a localização faria diferença, mas que a qualidade de seus galpões tornaria este processo mais fácil.

Durante a transição o criador 1 conseguiria se manter financeiramente pois 25% da renda familiar vem da citricultura. Além disso, dos 3 irmãos que trabalham juntos no aviário, duas esposas trabalham fora e também contribuem com outra renda e seus financiamentos estariam praticamente quitados.

O processo de negociação de preços não é muito flexível, a empresa que determina o quanto será pago por lote, mas há incentivos para os criadores que cumprem com as novas exigências determinadas pelo governo através da empresa compradora. Assim o valor pago é variável e depende também do desempenho do próprio fornecedor.

Ressalta que é justamente o poder em relação ao preço que poderia ser melhor, pois os custos são cada vez mais altos, a mão de obra cada vez mais escassa e cara, assim como a tecnologia. Destaca que na citricultura há uma organização melhor como grupo, mas nos criadores de aves não há união em busca de melhores condições para classe junto à empresa.

O segundo fornecedor entrevistado possui apenas 1 aviário, também está localizada na combinação 5 na matriz e fornece para empresa a 12 anos. Ao longo destes anos, destaca que aumentaram as exigências, houve uma melhora na forma de trabalhar com detalhes que facilitam o dia a dia do criador.

O relacionamento da empresa não é destacado pelo fornecedor, mas relatou que por comodidade não mudou para outra empresa e teve esperança que na época da crise a empresa fosse comprada por alguém e melhorasse a região, especialmente pela proximidade com a empresa.

Neste estudo, não foram avaliados os fornecedores de suíno, pois a única fábrica deste produto não pertencia mais a empresa no início desta pesquisa, mas hoje voltou a fazer parte do grupo. Este criador possui um aviário, mas também é criador de suínos e ele e a esposa só possuem esta renda.

Quando questionado sobre o que faria caso a empresa o desligasse do seu grupo de fornecedores, demonstrou preocupação. Disse que buscaria outras empresas para fornecer, pois o investimento está feito na propriedade, mas como as outras empresas já tem seus integrados, não acredita que seria fácil.

Este criador avalia a empresa como exigente, reivindica por preços melhores quando acredita que o lote está bom e poderia ser mais bem pago, mas avalia que a empresa tem mais poder nesta relação. Destaca que se algo poderia melhorar nesta relação seria o prazo para receber o pagamento pelo lote.

Ao ser questionado quanto à modernização respondeu ser um investimento alto pelo que recebe e que as exigências do governo estão cada vez maiores.

O criador 3, localizado na combinação 8 da matriz, está com a empresa a 13 anos, possui 3 aviários, pai e filho trabalham juntos e ambos participaram da entrevista. Demonstraram extrema satisfação em trabalhar com a empresa, confiança na relação e foi por este vínculo que decidiram não mudar de empresa compradora na época da crise.

Afirmam que muitas mudanças ocorreram durante este tempo com relação à ração fornecida (especialmente com a nova aquisição), mudanças de processos e algumas exigências que consideram ser para o bem. Orgulham-se de dizer que o trabalho é bem feito, que já ganharam prêmios de reconhecimento e logo que a empresa solicita por alguma mudança não esperam, fazem. Especialmente porque a empresa incentiva quando as mudanças são maiores e apresentam custos mais altos.

Além dos aviários, trabalham com um pouco de citricultura, contam com aposentadoria e a esposa do filho trabalha fora para contribuir na renda. A renda da família é assim, menos dependente da empresa compradora. Destacam que se por algum motivo fossem desligados iriam atrás de outra empresa em função do investimento já feito e do patrimônio.

Quanto à força da empresa, acreditam que com relação a preço a empresa tem mais poder e não questionam quando o pagamento é menor do que o imaginado, pois confiam nos cálculos da empresa.

Também no quadrante 8 o criador 4 está na empresa desde 2002 quando construiu seu primeiro aviário e em 2011 adquiriu mais 1 e tem renda complementar do salário da esposa que trabalha fora.

Afirma que houve mudanças durante estes anos que fornece para empresa, mas que a maioria trataram-se de melhorias para o processo de criação. Especialmente depois da crise, a alimentação fornecida para os pintos melhorou e assim a qualidade da matéria prima e conseqüentemente recebendo mais por isso. No período difícil não pensou em mudar para outra empresa por ter esperança na empresa compradora e se adaptou fazendo outros trabalhos temporários de pedreiro.

No caso de não fornecer mais para empresa, acredita que não seria fácil mudar para outra empresa, mas que tentaria. Relata que não se sente a vontade de reclamar com a empresa pelo preço pago e que a empresa tem mais força.

Os outros dois fornecedores entrevistados aparecem na combinação 2. O criador 5 possui dois aviários e está a 14 anos fornecendo para empresa. Avalia que houveram melhorias no decorrer do tempo, no manejo e na estrutura.

Possui outras rendas, inclusive criação de suínos com outra empresa concorrente da compradora e afirma que quase mudou para esta concorrente no período de crise, mas como se sustentou com a plantação e criação de bois, permaneceu. Além disso destacou a confiança nos técnicos que trabalham a tantos anos e que sabem lidar com pessoas, com flexibilidade e jeito de comunicar as novas exigências.

Afirma que hoje acha ser mais difícil mudar de empresa compradora no caso da JBS Aves deixar de comprar. Acredita que há mais poder por parte da empresa do que do criador por isso poderiam pagar mais, mas que não reclama dos preços.

Admite possuir outros trabalhos no campo e ser difícil se dedicar como deveria para apresentar bons resultados, por isso tenta acompanhar as mudanças que são cobradas e que os incentivos dos financiamentos com juros mais baixos facilitam. Adquiriu um aviário recentemente, de uma vizinha que foi desligada da empresa e que tentará o colocar dentro dos padrões exigidos para começar a fornecer mais para a empresa, se dedicando mais neste negócio.

O último criador entrevistado possui 1aviário, desde 2009 e afirma depender bastante da empresa por não ter renda extra e não soube informar o que faria se a empresa o desligasse e afirmou que não pretende mudar por estar próximo da empresa.

Considera a relação com a empresa boa, especialmente a assistência dos técnicos que são bem acessíveis e acredita que a empresa tem mais poder na relação por não haver negociação dos preços. É por isso que quando pressionado, aceita as mudanças que são exigidas para que fique dentro do padrão, acreditando que se não o fizer, será prejudicado.

Após as entrevistas com os criadores uma nova reunião foi marcada com um dos técnicos do fomento para entender melhor as diferenças nas respostas e também o motivo da localização dos respondentes nos respectivos quadrantes.

Os resultados mostraram que a qualidade tem grande influência na relação entre a empresa compradora e seus fornecedores de matéria prima principal. Não se trata apenas da qualidade do produto, mas é resultado da qualidade do serviço prestado pelo criador.

Watts e Hahn (1993) concluíram que as empresas compradoras que utilizam programas para desenvolvimento dos fornecedores estão interessadas apenas em melhorar o produto que comercializam, em vez de auxiliar na melhoria da capacidade de seus fornecedores.

Os resultados deste estudo mostram que, devido à relação de interdependência entre empresa e fornecedor, é clara a preocupação e o esforço dos funcionários da empresa compradora em desenvolver os fornecedores da matéria prima principal, pois a diferença que isso reflete na qualidade do produto/serviço entregue é percebida e controlada. O que mais adiante se pode notar que não ocorre com fornecedores de embalagens.

A localização geográfica aparece como uma variável que influencia essa relação de dependência mútua. Da parte do criador, a qualidade do pinto entregue principalmente no verão e o preço pago pelo serviço que está intimamente ligado a distância. O preço final é calculado a partir dos dados levantados no momento da chegada do frango na empresa. Sendo assim, o frango que precisa ficar até 2 horas sem ração antes do transporte, leva cerca de 40 minutos para ser carregado, mais o percurso até a empresa para então ser pesado e avaliado.

Em contra partida, para empresa compradora, há altos custos de frete rodoviário, pois é sua responsabilidade desde o transporte do pinto para criação, ração, medicamentos, todo e qualquer produto utilizado na granja até a busca do frango para o abate.

Somado ao custo do frete, há o estresse do transporte em longas distancias, a perda do peso do animal até chegar ao abate e especialmente no verão, quanto maior a distância, maior a mortalidade que gera custo para empresa que investiu desde a genética, alimentação e transporte.

Sendo assim a empresa precisa de criadores próximos, não podendo buscar novas opções em longas distancias e o criador por sua vez precisa estar próximo para ter uma remuneração mais justa.

Com relação ao poder, os resultados mostram que a empresa possui dominância em relação aos seus fornecedores, especialmente no que diz respeito ao

preço e nas exigências de adaptações. É claro que muitas exigências são governamentais e a própria empresa precisa exercer remuneração extra como forma de incentivo as mudanças do criador, mas seu próprio sistema de controle elimina os que não se adaptam.

É nítida a sensibilidade dos fornecedores menores que não se adaptam as mudanças na mesma velocidade dos demais. A remuneração é mais baixa e conseqüentemente a pressão exercida pela empresa é a maior com estes fornecedores.

Nesta indústria, as variáveis, localização e custo de troca de fornecedor, influenciam a relação de poder e dependência tanto para fornecedor como para empresa, a qualidade influencia a empresa compradora e concentração da indústria interferindo para o fornecedor.

5.2.2.2 Relação de poder e dependência da empresa com fornecedores de embalagens

Buscando entender do ponto de vista do fornecedor a relação de poder e dependência em uma indústria diferente da matéria prima principal, os fornecedores de embalagem foram questionados através de um roteiro semi-estruturado, quanto a sua relação com a empresa deste estudo de caso. Na tabela 6 está a relação destes fornecedores que foram nomeados como empresas de 1 a 4 para preservar a relação com a empresa.

Tabela 6 - Entrevistados fornecedores embalagens

Nome do fornecedor	Número na matriz	Entrevistado
Empresa 1	5	Presidente da empresa
Empresa 2	5	Assistente de vendas
Empresa 3	7	Representante comercial
Empresa 4	7	Representante comercial

Fonte: elaborado pela autora

As quatro empresas entrevistadas afirmaram ter um bom relacionamento com a empresa compradora e destacaram o fato de ser um relacionamento longo, tendo a confiança como destaque em duas empresas.

A empresa 1 destacou a proximidade logística como importante na relação com a empresa compradora e ao avaliar o período de transição de crise e aquisição da nova compradora, destacou a aposta estratégica em uma empresa em crescimento, tendo confiança na nova direção e destacando o setor de alimentos como importante para o futuro do Brasil. Baseou sua análise ainda no cenário mundial do setor e crescimento das exportações de carnes do país.

Segundo o fornecedor, a empresa compradora está entre os 15 maiores clientes e os segmentos de seus clientes são variados, não sendo apenas de alimentos. Mas considera a empresa como muito importante para o seu faturamento.

Pela avaliação do fornecedor empresa 1, se a empresa compradora deixasse repentinamente de comprar seus insumos haveria um impacto imediato mas que com algum tempo, buscariam alocar a produção para um novo cliente. Já se deixasse de fornecer repentinamente, acredita que afetaria a produção diretamente e haveria um custo grande para empresa compradora.

As vendas da empresa 1 são feitas diretamente com a equipe interna da empresa, sem representantes comerciais e o dono da empresa afirma que a negociação de preços é rígida, com força da empresa compradora em adiar reajustes quanto necessário.

Quando questionados quanto à disposição da empresa em desenvolvimento mútuo, a empresa compradora foi avaliada como aberta, preocupada com a redução de custos e melhorias dos dois lados, em uma relação ganha-ganha.

A empresa 2 foi um dos fornecedores que destacou a boa relação com a empresa, baseada na confiança em que sempre se visa o ganha-ganha. Baseado neste relacionamento, as duas empresas não tiveram problemas em vencer a crise que a empresa compradora passou.

A negociação entre as duas empresas é vista como justa, sendo os preços praticados no mercado, mas destaca que o padrão de qualidade cobrado pela empresa e o valor agregado a isso.

Mas este fornecedor tem uma visão de si e da empresa compradora um pouco diferente. Afirma-se como uma empresa grande, que atende todo território nacional e diversos segmentos por isso considera a empresa compradora como importante, mas não se considera tão dependente.

A falta deste cliente teria impacto imediato ao fornecedor, especialmente na unidade do Rio Grande do Sul que mais atende a empresa compradora, mas com

tempo conseguiria buscar cliente alternativos. Mas acredita que por se tratar de um volume alto, com entregas quase que diárias, teria mais impacto na empresa compradora por tratar-se de um produto que leva tempo para ser desenvolvido, necessitando de testes e com estrutura adaptada para isso.

Quando questionado sobre a disposição entre as empresas por melhorias e desenvolvimento, a empresa 3 ressaltou que como fornecedor estão sempre dispostos a melhora de automação de linha, inclusive dentro da empresa há máquinas em regime de comodato. No entanto não percebe ao longo dos 10 anos, por parte da empresa, interesse de desenvolver ou propor melhorias para o fornecedor, que agregue ou facilite a produção do fornecedor, sua visão é sempre para melhoria da empresa compradora.

No caso da empresa 3 a situação de dependência na visão do fornecedor parece mais nítida pois também destaca-se como um fornecedor antigo que montou uma estrutura para atender a empresa compradora. Além disso, destaca a JBS Aves dentre os 10 maiores clientes, mas tem seu produto apenas no segmento de alimentos, onde há maior concentração de mercado.

Acredita que o fato de a empresa ter sido adquirida recentemente por um grupo maior, onde não há uma relação comercial antiga, com laços mais fortes, a negociação por preços fica mais difícil.

Para este fornecedor haveria um custo alto para sua empresa em função dos equipamentos, investimento financeiros, haveria redução do quadro de funcionários, já que não seria um processo rápido para conseguir novos clientes. Mas haveria um custo também para empresa encontrar um novo fornecedor, pois há ajuste de máquinas, novas artes e seria um processo de cerca de 3 meses.

O fornecedor entende que há um envolvimento conjunto no desenvolvimento das duas empresas mas não se recorda de ações conjuntas para dar exemplos.

O fornecedor 4, última empresa a ser entrevistada percebe a relação da díade empresa/fornecedor como boa, interessante para ambas partes e se especializou no segmento frigorífico de alimentos como estratégia. O dono da empresa, segundo o representante comercial entrevistado, percebe que no Brasil a sazonalidade de frio e calor, benefícios de redução de IPI e fim de benefícios, fazendo com que outros produtos tenham muita variação na produção.

Já o ramo de carnes só cresce e independente de crise, ninguém deixa de comer, especialmente no Brasil que consome bastante proteína. Também se

especializou para ter capacidade de atender as empresas com ritmo de crescimento alto e fez investimentos em equipamentos específicos para o ramo.

Acredita que a negociação com relação a preço é justa pois a empresa informa a necessidade, o fornecedor desenvolve o produto e o custo e preço é informado para empresa.

Haveria impacto para este fornecedor se a empresa deixasse de comprar, pois está entre os 5 maiores clientes. A rotatividade acontece no mercado, mas tanto para fornecedor quanto para comprador com volumes altos sendo negociados há um custo de troca envolvido.

Este fornecedor traz um dado interessante na entrevista quanto ao mercado. Afirma que o Brasil trabalha com sua capacidade produtiva em torno de 92% neste ramo de embalagens (cartonagem neste caso) e se o mercado voltar a crescer cerca de 3% como são as projeções mais otimistas, faltará produto no mercado.

Por isso a empresa entende que se manter fiel, independente da sazonalidade do mercado, é um diferencial e uma segurança para as duas partes. E por isso não acredita que as empresas deixem de manter sua relação pois é bem desenvolvida.

Relata dois casos de desenvolvimento e melhoria para empresa compradora. O primeiro partiu da empresa compradora por redução de custos e em parceria foi desenvolvida a solução no próprio produto sem retorno financeiro para o fornecedor, mas satisfação em atender bem a JBS Aves. Outro caso partiu da própria empresa, em melhoria no seu processo que resultou em melhoria no produto e consequentemente custo mais baixo e produto melhor para empresa compradora.

Além disso, destaca a facilidade do dia a dia onde a empresa não precisa efetuar muitos testes, explicar o que precisa. O longo relacionamento já permite que tempo com explicações não sejam desperdiçados, pois há também conhecimento do processo da empresa.

Este último ponto levantado pelo entrevistado elucida uma das questões vistas na literatura de que os principais recursos interpostos por um fornecedor para uma relação estão na qualidade do produto/serviço prestado, e também no conhecimento organizacional dos processos que sustentam esta qualidade/serviço.

Além disso, conforme visto na teoria dos custos de transação em caso de falhas na transação como no caso de um fornecimento fora dos padrões de qualidade ou do tempo de entrega há custos extras envolvidos para a empresa.

Através dos dados obtidos é possível perceber que o custo de troca de fornecedor ou troca de empresa compradora para o fornecedor é um fator que influencia a dependência entre fornecedor/empresa compradora.

Nesta indústria concentração e custo de troca influenciam a relação de poder e dependência tanto para fornecedor como para empresa e a qualidade influenciando a empresa compradora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a relação de poder e dependência da empresa JBS Aves e seus fornecedores. Para atender este objetivo foi fundamental a revisão da literatura, de organização industrial, cadeia de suprimentos e poder e dependência que serviram como base para as análises.

Conforme Caniels e Gelderman (2007) apesar de poder e dependência serem considerados importantes para a compreensão das relações comprador/fornecedor, ainda faltam estudos conceituais e empíricos. Por isso acredita-se que esta seja a principal contribuição deste estudo de caso.

Para empresa pesquisada, através dos resultados, poderá rever seus fornecedores, trabalhando na relação daqueles que apresentem risco, a fim de evitar problemas que possam afetar sua performance e estreitar relações com aqueles que já agregam valor no processo.

Com isso entende-se que o objetivo foi alcançado, sendo possível analisar variáveis que influenciam na relação de poder e dependência nas duas etapas da pesquisa e que trouxeram dados importantes tanto para empresa, quanto para a discussão acadêmica.

Há grande influência na dependência da empresa estudada e seus fornecedores com relação ao custo de troca. Tanto na matéria prima principal quanto no setor de embalagens há um custo de troca alto para empresa, pois o investimento em novos fornecedores resultaria em custo financeiro, de pessoas e de tempo. Do ponto de vista do fornecedor, o custo de troca é de fato financeiro, em ambas as indústrias os investimentos são altos seja em estrutura física, tecnologia e equipamentos.

Com relação à matéria prima principal, os resultados de ambas as metodologias mostraram que há dependência do fornecedor da empresa compradora

nas duas indústrias. Os resultados quantitativos mostram que existe uma maior dependência por parte do fornecedor de matéria prima do que na relação dos fornecedores de embalagem. O índice médio obtido para o subconstruto dependência do fornecedor matéria prima foi 3,59 e para embalagens índice de 3,11. As médias totais não ressaltam tanto a dependência do fornecedor, mas como visto nos resultados da matriz bidimensional, alguns fornecedores são localizados no quadrante vermelho e apresentam média muito próxima da máxima.

Há interdependência, pois se todos fornecedores resolverem migrar, não há como outra empresa aproveitar todos eles e assim também a empresa não consegue substituir todos seus fornecedores de forma rápida pois precisa da matéria prima viva todos os dias e não há substituição desta matéria prima. Estes resultados aliados às entrevistas possibilitam compreensão de que há uma relação de interdependência, mas o poder da empresa compradora situa a mesma no papel de comandar tal relação, ou seja, determinante do comportamento do fornecedor.

A qualidade, subconstruto extremamente relevante na empresa estudada por implicar diretamente no resultado final da empresa tem relação diferente nas duas indústrias vistas.

Nos resultados quantitativos da matéria prima principal o subconstruto qualidade apresenta o índice 3,06, que é bem próximo da média. Mas quando analisadas as questões de forma individual, as questões 18 e 19 mostram que os fornecedores não costumam apresentar produtos com problemas, assim os índices são baixos. Já a questão 20, quanto ao impacto que a qualidade do fornecedor no produto final da empresa, os índices ficam muito próximos da máxima.

A JBS Aves possui controles de qualidade e rendimento com os fornecedores da matéria prima principal que são avaliados em diversos níveis. São feitas reuniões com o grupo de fornecedores que trazem avaliação baixa e proposto acompanhamento especial em busca de melhorias. Após 3 avaliações ruins e sem melhorias o fornecedor é desligado da empresa. Estes controles são feitos devido a importância que a qualidade do serviço do criador e assim há uma preocupação não em punir os criadores, mas de efetivamente torná-los melhores.

Há ainda outro fator que força a empresa a incentivar o desenvolvimento de criadores mais fortes e profissionais. A cultura da criação de frangos diminuiu significativamente nos últimos anos, segundo informações coletadas na empresa. Não

há relatórios que comprovem a informação, mas fatores como mobilidade urbana, envelhecimento dos criadores, são fatores analisados já pela empresa informalmente.

Surgem alguns proprietários que contratam caseiros, terceirizando o serviço das granjas, mas para se tornar rentável precisam de maiores aviários para que com o mesmo custo de mão de obra ainda possam gerar rentabilidade. Esse movimento sugere uma migração maior de pequenos aviários para um número maiores e mais profissionalizados.

Isso pode mudar o cenário de força que a empresa tem e sugere-se estreitar relações com os criadores que hoje já desenvolvem um trabalho mais profissional a fim de evitar pressões futuras deste grupo que hoje, não se organiza como uma classe ainda.

Nas embalagens o índice médio de 1,83 também ficou mais baixo devido as questões 18 e 19, mas ainda assim a empresa não avalia a qualidade de fornecimento deste item de forma tão rigorosa quanto da matéria prima principal. Isso se explica pelo custo de troca já mencionado e pela concentração de mercado da indústria deste fornecedor.

A localização geográfica aparece como uma variável que influencia a relação de dependência mútua na matéria prima principal. Da parte do criador, o valor final pago pela empresa e para empresa compradora os custos de frete rodoviário e qualidade do produto entregue.

Seguindo o modelo de Cox (1999) entende-se que há relação de interdependência e maior poder da empresa compradora nas duas indústrias analisadas, uma vez que conforme resultados desta pesquisa, há poucos compradores e fornecedores, há maior dependência dos fornecedores, o comprador representa alta porcentagem das transações do fornecedor e o custo de troca de fornecedores é alto.

Além disso, foi alcançado o objetivo de validar um instrumento de pesquisa, contribuindo na avaliação da ferramenta gerencial como o instrumento de pesquisa em um contexto diferente do estudo primário. Entende-se que o instrumento é válido para avaliação dos fornecedores das empresas, mas como visto não pode ser aplicado em qualquer setor. No caso da empresa estudada não é possível a aplicação de uma única matriz para todos os fornecedores. O que sugere uma nova pesquisa com possibilidade de aplicação em produtos globais.

5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Embora na pesquisa qualitativa a preocupação do pesquisador não seja com a representatividade numérica, mas com a profundidade da compreensão de um grupo social(GOLDENBERG, 2004), na etapa quantitativa a intenção inicial buscava um número maior de amostra e de pelo menos mais uma indústria. Além disso, pretendia-se um número maior de respondentes, onde houvesse a possibilidade de comparações entre as respostas.

As mudanças ocorreram devido a situação comentada sobre o período de transição da empresa escolhida. A empresa passou por uma série de mudanças, muitas pessoas mudaram de área, processos foram alterados e para que os resultados não tivessem distorções da realidade preferiu-se utilizar uma amostra reduzida e respondentes que realmente tivessem relação com a empresa estudada.

Como limitação da pesquisa destaca-se a amostra, pois os resultados apresentados são restritos somente a essa amostra, podendo não ser generalizáveis para outras empresas. Uma futura pesquisa pode replicar este estudo em outras amostras com o objetivo de analisar se os resultados.

Sugere-se um novo estudo em outra indústria para análise de novas variáveis que influencia a relação de poder e dependência entre empresa e fornecedores e sugere-se manter a de alguma forma.

REFERÊNCIAS

- ABRE – Associação Brasileira de Embalagem. Disponível em: www.abre.org.br. Acesso em: 2013.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. v. 7, n.1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2007.
- BEAMON, B. M. *Supply Chain Design and Analysis : Models and Methods*. n. 1, p. 1-22, 1998.
- BEAMON, B. M.; CHENZ, V. C. P. Performance analysis of conjoined supply chains. v. 39, n. 14, 2001.
- BENTON, W.; MALONI, M. The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management*, v. 23, n. 1, p. 1-22, jan, 2005.
- BESANKO, D. *et al.* *A Economia da Estratégia*. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CANIELS, M. C. J.; GELDERMAN, C. J. Purchasing strategies in the Kraljic matrix — A power and dependence perspective. *Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 11, p. 141-155, 2005.
- CANIELS, M. C. J.; GELDERMAN, C. J. Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach. *Industrial Marketing Management*, v. 36, p. 219-229, 2007.
- CAVINATO, J. L. Supply chain logistics risks: From the back room to the board room. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 34, n. 5, p. 383-387, 2004.
- COOPER, M. C.; ELLRAM, L. M. *Characteristics of supply chain management and implications*, 1993.
- COASE, R. H. The nature of firm. *Economica*, 4(16), 386-40, 1937.
- COASE, R. H. *Industrial organization: a proposal for research*. In *Economic Research: Retrospect and Prospect Vol 3: Policy Issues and Research Opportunities in Industrial Organization*. National Bureau of Economic Research. New York, 1972
- COX, A. Understanding Buyer and Supplier Power : A Framework for Procurement. *The Journal of Supply Chain Management*. p. 8-15, 2001.
- COSTA, A. B. *Organização industrial, mercados contestáveis e política pública*. Texto Didático nº5. Departamento de Economia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Maio de 2005.
- CROXTON, K. L. *et al.* *The Supply Chain Management Processes*. *The international journal of logistics management*. V. 12, n. 2, p. 13-36, 2001.

FARINA, E. Organização Industrial no Agribusiness. Em: ZYLBERSTAJN, D.; NEVES, M. Economia e gestão de negócios agroalimentares. Editora Pioneira, 2000.

FILHO, N.; FILHO, P. O Sistema Agroindustrial de Carnes: Competividade e Estruturas de Governança. Revista do BNDES. Rio de Janeiro, 1998.

GELDERMAN, K., Van Weele, A.J.,. New perspectives on Kraljic's purchasing portfolio approach. Proceedings from the Nineth International Annual IPSERA Conference, London, Canada, 2000.

GELDERMAN, K., Van Weele, A.J. Advancements in the use of a purchasing portfolio approach: a case study. Proceedings from the 10th International Annual IPSERA Conference, J. Sweden, 2001.

GODOY, A. S.. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista RAE. São Paulo, v.35,n.2,p.57-63, 1995.

GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record, 1999.

HAHN, K. C.; CHARLES, A.; YOUNG, K. The Supplier Development Program : A Conceptual Model. Journal of purchasing and materials management. V. 26, 1990.

HANDFIELD, R.B., *et al.* "Avoid the Pitfalls in Supplier Development," Sloan Management Review, Winter 2000.

HARRISON, T. P. Global Supply Chain Design. Information Systems Frontiers V 3, p. 413-416, 2001.

HOLLERWEGER, C. Classificação de fornecedores a partir de uma matriz tridimensional: uma ferramenta para gestão da cadeia de suprimentos. Unisinos, São Leopoldo, 2013.

HUMPHREYS, P. K.; LI, W. L.; CHAN, L. Y. The impact of supplier development on buyer – supplier performance. v. 32, p. 131-143, 2004.

KHAN, O.; BURNES, B. Risk and supply chain management: creating a research agenda. The International Journal of Logistics Management, v. 18, n. 2, p. 197-216, 2007.

KRALJIC, P. Purchasing Must Become Supply Management. 1983.

KRAUSE, D; HANDFIELD, R.; SCANNELL, T. An Empirical Investigation of Supplier Development: reactive and strategic process. Journal of Operations Management, v. 17, p. 39 – 58, 1998.

KRAUSE, D.; PAGELL, M.; CURKOVIC, S. Toward a Measure of Competitive Priorities for Purchasing. Journal of Operations Management, n. 19, p. 497 - 512, 2001.

KRAUSE, D. R.; ELLRAM, L. M. Critical elements of supplier development The buying-firm perspective. *European Journal of Purchasing & Supply Management*. Vol. 3, No. 1, pp. 21-31, 1997.

KRAUSE, D. R.; ELLRAM, L. M. Success factors in supplier development. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 27 No. 1, p. 39-52, 1997.

KON, A. *Economia industrial*. São Paulo: Nobel, 1994

LAMBERT, D. M., COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *International Journal of Logistics Management*. v. 9, n. 2, p. 1 – 19, 1998.

LEENDERS, M. R. Supplier development. *Journal of Purchasing*. V. 2, p. 47-52, 1966.

LI, W. *et al.* Int . J . Production Economics The impact of supplier development on buyer competitive advantage : A path analytic model. *Intern. Journal of Production Economics*, v. 135, n. 1, p. 353-366, 2012.

LONDE, B. J. LA; MASTERS, J. M. Emerging Logistics Strategies : Century. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 24 No. 7, p. 35-47, 1994.

MALONI, M. AND BENTON, W.C.. Power Influences in the supply chain. *Journal of Business Logistics*, 21 (1), 42–73, 2000.

MANUJ, I.; MENTZER, J. Global supply chain risk management. *Journal of Business Logistics*, v. 29, 2008.

MARQUES, P.V. Contribuição ao estudo da organização agroindustrial: o caso da indústria de frango de corte no estado de São Paulo. *SCI, Agric, Piracicaba*. 51(1) p. 08-16, 1994.

MENTZER, J. T.; DEWITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N. W.; SMITH, C. D.; ZACHARIA, Z. G. Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.

MOTWANI, J.; LARSON, L.; AHUJA, S. Managing a global supply chain partnership. *Logistics Information Management*, v. 11, n. 6, p. 349-354, 1998.

NARASIMHAN, R.; DAS, A. The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance. v. 19, p. 593-609, 2001.

NELLORE, R.; SÖDERQUIST, K. Portfolio Approaches to Procurement: Analysing the Missing Link to Specifications. *Long Range Planning*, v. 33, n. 2, p. 245–267, 2000.

OLSEN, R. F.; ELLRAM, L. M. A Portfolio Approach to Supplier Relationships. v. 113, p. 101-113, 1997.

- PADHI, S. S.; WAGNER, S. M.; AGGARWAL, V. Journal of Purchasing & Supply Management Positioning of commodities using the Kraljic Portfolio Matrix. v. 18, p. 1-8, 2012.
- PAIVA, E. L.; CARVALHO, J. M. J.; FENSTERSEIFER, E. J. Estratégia de Produção e de Operações – Conceitos, Melhores Práticas, Visões de Futuro. 2ª Ed. São Paulo: Editora Bookman, 2009.
- PANZAR, J. WILLIG, R. Economies of scope. The American Economic Review. Vol. 71, No. 2, May, 1981.
- PANZAR, J. Determinants of firm and industry structure. In: Handbook of industrial organization. Vol 1. 2001.
- PERRY, J. Emerging Economic and Technological Futures: Implications for Design and Management of Logistics Systems in the 1990s. Journal of Business Logistics. Vol. 12, No. 2, pp. 1-16, 1991.
- PFEFFER, J. Power in Organizations. Pitman Publishing Inc., Massachusetts. 1981.
- POSSAS, M. Estruturas de mercado em oligopólio. São Paulo: Hucitec.. 202p, 1985.
- PORTER, M. E. Vantagem competitiva. Editora Campus, 1989.
- PORTER, M. E. Competição – Estratégias competitivas essenciais. 9ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1999.
- SCHERER, F.; ROSS, D. Industrial market structure and economic performance (3rd ed.), 1990.
- SPEKMAN, R., Kamauff, J., Myhr, N,. An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships. Supply Chain Management: An International Journal, 1998.
- SPENCER, M. H. Economia contemporânea. São Paulo: EFEB-EDUSP, 1979.
- TALLURI, S. A Buyer-Seller Game Model for Selection and Negotiation of Purchasing Bids. European Journal of Operational Research. v. 38, n. 1, p. 171-180, 2002.
- TALLURI, S.; CHUNG, W.; NARASIMHAN, R. An Optimization Model for Phased Supplier Integration Into E-Procurement Systems. IIE Transactions, v. 38, n. 5, p. 389–399, maio. 2006.
- TERPEND, R.; KRAUSE, D. R.; DOOLEY, K. J. MANAGING BUYER – SUPPLIER RELATIONSHIPS : EMPIRICAL PATTERNS OF STRATEGY FORMULATION IN INDUSTRIAL PURCHASING. n. January, p. 73-94, 2011.
- THOMAS, D.; GRIFFIN, P. Coordinated supply chain management. European journal of operational research. V. 94, p 1-15, 1996.

UBABEF, União Brasileira de Avicultura. Disponível em: <http://www.ubabef.com.br/>. Acesso em 2013.

VOILA, M.; TRICHES, D. A cadeia de carne de frango: uma análise dos mercados brasileiro e mundial de 2002 a 2010.

WAGNER, S. M.; BODE, C. An empirical examination of supply chain performance along several dimensions of risk. *Journal of business logistics*. v. 29, n. 1, 2008.

WATTS, C. A. and HAHN, C. K., Supplier Development Programs: an Empirical Analysis. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, v.29, n.2, p.10 – 17, 1993.

WILLIAMSON, O. *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*. Vol. 22, No. 2, pp. 233-261, 1979.

Williamson, O. *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press, 1996.

ZENG, A. Z. *Global sourcing: process and design for efficient management*. Supply Chain Management: An Interna