



FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
Escola de Administração de Empresas de São Paulo

24

**PODER DE NEGOCIAÇÃO NA FILEIRA DE TRANSFORMAÇÃO
FORNECEDOR - PRODUTOR - CLIENTE NO SETOR DE PEQUENAS
EMPRESAS PRODUTORAS DE COMPONENTES ELETRÔNICOS (Circuitos
Impressos) DO ESTADO DE SÃO PAULO**

CARLOS IVAN AGUILERA CIFUENTES

São Paulo
1997

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
Escola de Administração de Empresas de São Paulo

**PODER DE NEGOCIAÇÃO NA FILEIRA DE TRANSFORMAÇÃO
FORNECEDOR - PRODUTOR - CLIENTE NO SETOR DE PEQUENAS
EMPRESAS PRODUTORAS DE COMPONENTES ELETRÔNICOS (Circuitos
Impressos) DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Carlos Iván Aguilera Cifuentes

Orientador: Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero

**Tese de Doutorado na Área de Organizações, Recursos
Humanos e planejamento**

**São Paulo
1997**



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



1644/98



1199801644

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data	Nº de Chamada
26.8	341.76
Tombo	A283p
1644/98	Tese

2 - 1

0022 - 64060

**PODER DE NEGOCIAÇÃO NA FILEIRA DE TRANSFORMAÇÃO FORNECEDOR -
PRODUTOR - CLENTE NO SETOR DE PEQUENAS EMPRESAS
PRODUTORAS DE COMPONENTES ELETRÔNICOS (Circuitos Impressos) DO ESTADO DE
SÃO PAULO**

Banca examinadora:

Prof. Orientador.....
Prof.....
Prof.....
Prof.....
Prof.....

SUMÁRIO

PRIMEIRA PARTE (Conceitual)

INTRODUÇÃO	1
<u>CAPITULO 1</u>	
1- A FILERA DE TRANSFORMAÇÃO	4
1.1. Importância do Setor	9
1.2. Características do Subsetor	11
<u>CAPITULO 2</u>	
2 - O PODER DE NEGOCIAÇÃO	15
2.1. Definindo o Poder de Negociação	15
2.2. O que é o Poder	18
2.3. Limites da Racionalidade	26
2.4. Grau de Continuidade da Relação	27
2.5. Poder de Negociação e Ambiente	30
2.6. O Poder de Negociação é Relativo	32
2.7. O Poder de Negociação é Subjetivo	32
2.8. Tipos de Poder	33
2.9. Clientes e Fornecedores com Grupos de Poder	37
2.10. Cooperação e Confronto	41
2.11. Confronto na Análise Estratégica	43
<u>CAPÍTULO 3</u>	
3. RIVALIDADE E PODER DE NEGOCIAÇÃO FACE A COMPRADORES E FORNECEDORES	
3.1. Poder de Negociação Face a Compradores	46
3.1.1 Integração com Clientes	47
3.2. Poder de Negociação Face a Fornecedores	51
3.3. A Rivalidade	57

SEGUNDA PARTE (Pesquisa Empírica)

CAPÍTULO 4

4. RESULTADOS DA ANÁLISE DO SETOR

4.1. Os Ativos Especializados	62
4.2. A Integração Vertical	68
4.3. Barreira de Entrada	71

CAPÍTULO 5

5. PODER DE NEGOCIAÇÃO FACE A CLIENTES 84

5.1. O mercado de Reposição	93
-----------------------------	----

CAPÍTULO 6

6. PODER DE NEGOCIAÇÃO FACE A FORNECEDORES 95

6.1. Os Suprimentos	95
6.2. O Exercício de Pressões	97

Considerações Finais	105
----------------------	-----

Bibliografia	119
--------------	-----

INTRODUÇÃO

O trabalho proposto tem dois objetivos básicos:

1. Descrever e explicar as principais variáveis que determinam o poder de negociação (pressões) das empresas do subsetor de circuitos impressos, face aos fornecedores e aos clientes.
2. Descrever e explicar as principais variáveis que determinam as rivalidades entre as pequenas empresas concorrentes, produtoras de circuitos impressos, do estado de São Paulo.

A metodologia que se adotou para os objetivos da presente pesquisa foi a entrevista em profundidade. Esta é um instrumento que garante conseguir dados, assegurando a confiabilidade e acessibilidade direta, ao tipo de pessoa mais indicada, de acordo com o objeto teórico estudado e com a sub-unidade de análise de maior interesse dentro da organização.

As entrevistas foram realizadas usando o método de pesquisa empírica do poder, que confere importância à posição do sujeito dentro da estrutura social. Os entrevistados foram os proprietários e diretores gerais, ou seja, pessoas que tinham uma posição formal na cúpula da hierarquia organizacional. O valor desta técnica de pesquisa é sua praticidade, já que basta identificar quem ocupa as posições gerências para coligir quem é o sujeito das inter-relações de poder.

O fato de entrevistar unicamente os diretores das empresas nos dá mais certeza que podemos ter descrições dos principais comportamentos que permeiam as decisões relacionadas com os intercâmbios comerciais com fornecedores e clientes.

Segundo LODI (1991, p. 16), "A entrevista é um método empregado para explorar mais amplamente uma questão, produzir resultados inesperados ou indagar sobre novos

temas. A entrevista é um método dinâmico que permite ao entrevistador obter uma perspectiva cronológica, quando os eventos se colocam em uma sucessão incerta. É possível, também, clarificar fatos, experiências e conceitos, obtendo um mapa espacial da realidade dentro de um contexto de valor, dado pelo entrevistador.

Chega-se aos objetivos através de variáveis econômicas e de mercado, propostas por PORTER (1980), e direcionadas sob óptica da teoria do poder de negociação, na fileira de transformação fornecedor - produtor - cliente.

A hipótese formulada neste trabalho é a de que as empresas do setor de componentes eletrônicos (circuitos impressos), têm um fraco poder de negociação face a fornecedores e clientes, e, portanto, constituem um elo frágil na fileira de transformação, com a conseqüente baixa acumulação de valor (baixos lucros). O trabalho, num plano mais geral, caracteriza as relações de poder e, num plano mais específico, analisa as variáveis que intervêm na negociação, sob o ponto de vista do poder.

A pesquisa de campo foi realizada em 17 empresas, todas elas produtoras de circuitos impressos; também foram feitas entrevistas em duas grandes empresas, uma fornecedora de matérias-primas e outra compradora de circuitos impressos para a fabricação de equipes de som e televisão. Todas as empresas que fizeram parte do estudo estão sediadas no estado de São Paulo. As entrevistas foram realizadas diretamente com os proprietários ou diretores gerais, a partir de um guia de entrevista desenhado exclusivamente para tal fim.

Quanto à metodologia empregada na pesquisa de fontes existentes (teses , artigos de pesquisa, livros e revistas), foram utilizados meios eletrônicos como a Internet, além de consultas de arquivos nas bibliotecas da Unicamp e da FGV, obtendo acesso a jornais de qualidade indiscutível.

Os dados foram processados em computador, usando o programa Excel 7.0. A informação resultante foi utilizada como produto agregado, permitindo uma visão mais ampla da situação do subsetor estudado.

Na primeira parte do trabalho, apresenta-se uma série de conceitos expostos por diferentes autores (especialmente pesquisadores), que visa oferecer uma visão abrangente sobre o poder, a negociação e as inter-relações entre as organizações.

A segunda parte apresenta os resultados da pesquisa empírica. Estes resultados descrevem os relacionamentos comerciais entre as pequenas empresas sob a ótica do poder de negociação. Por último, são apresentadas considerações que ilustram o leitor sobre as principais características do exercício do poder de negociação do subsetor estudado.

CAPITULO 1

A FILEIRA DE TRANSFORMAÇÃO

O setor produtor de componentes eletrônicos (circuitos impressos) fornece produtos que são utilizados como insumos básicos na produção de sistemas e/ou produtos de uso final (áudio e vídeo, eletrodomésticos e informática), de demanda intermediária (equipes mecânicas, automação, instrumentalização, ferramentas elétricas) e produtos dirigidos ao mercado de reposição.

O setor, para desenvolver suas atividades produtivas, utiliza matéria-prima originada do complexo químico (tintas, vernizes, resinas), do setor da mineração (laminados, cobre, trefilados, fundidas) e do setor extrativo (papel, borracha, isolantes).

O setor em estudo está inserido em uma cadeia produtiva que pode ser entendida, segundo FENSTERSEIFER e GOMES (1995), como:

“ A rede de inter-relações entre os vários atores de um sistema industrial, que permite a identificação do fluxo de bens e serviços através dos setores diretamente envolvidos, desde as fontes de matéria-prima até o consumidor final do produto objeto da análise “(p. 23) .

A noção de cadeia produtiva representa uma forma útil de apoio à pesquisa, no sentido de delimitar um subsetor específico de atividade que possa ser objeto de estudo, levando-se em conta suas inter-relações mais próximas.

A premissa-chave da fileira de transformação (cadeia produtiva), segundo HAKANSSON (1989, P. 15), é que cada empresa desfruta de importantes vínculos com outras unidades empresariais do ambiente em que opera. Ou seja, as empresas têm suas raízes na existência de outras organizações. Com o passar do tempo, as relações inter-organizacionais sofrem modificações e as empresas

podem experimentar diferentes graus de liberdade, conforme desenvolvam relações cooperativas ou puramente competitivas, dentro da rede (network).

A empresa procura estabelecer relações na fileira de transformação como forma de influenciar e explorar vários eventos para seu próprio benefício. Desta maneira, as relações competitivas ou cooperativas podem determinar a saída ou o sucesso da empresa.

Para HAKANSSON (1989, P. 16), a fileira de transformação “ sempre contém elementos de cooperação e elementos de conflito ” ; estes, aparecem na interação de três fatores : **recursos, atividades e atores.**

Os recursos, segundo JACOBS (1974, P. 45), representam uma condição necessária em todas as atividades industriais. Seu controle variará no tempo, assim como as oportunidades das companhias que dispõem deles. Para HAKANSSON, (1989. P. 18), o controle dos recursos pode ser exercido de duas formas: direta ou indiretamente. No primeiro caso, a empresa é proprietária dos recursos ou exerce um controle hierárquico sobre eles, **através do uso do poder.** No segundo , a empresa tem relações fechadas com outras empresas, o que lhe dá posse formal sobre alguns recursos.

As atividades são outro importante elemento; elas não se apresentam isoladamente, mas ocorrem em fileiras de transformação. Segundo FORD et alii (1986, p. 26), algumas atividades são mutuamente dependentes, quicá porque os resultados por elas alcançados são mais tarde utilizados. Se uma atividade muda, a outra também deverá ser alterada para evitar problemas posteriores. Na fileira de transformação, se estabelecem formas de dependência , cujos fluxos e soluções são orientadas pelo exercício do poder de negociação ou de acordos cooperativos. O uso do poder não implica que a cooperação esteja ausente e o contrário também é válido.

O terceiro elemento é constituído pelas pessoas ou grupos que atuam nas negociações dentro da fileira de transformação. Como foi dito , cada empresa desempenha certas atividades e controla certos recursos, o que implica a necessidade de vínculos ou laços com outras unidades empresariais. Neste

contexto, HAKANSSON (1989, P. 21) pensa que a empresa possui uma identidade e certa capacidade de poder. Ele serve para que a empresa se distinga e seja distinguida pela posse de interesses específicos próprios.

As pessoas que fazem parte das negociações são o elemento dinâmico do processo, são os geradores de mudança e alteram freqüentemente o nível de intercâmbio de recursos e atividades. Os negociadores compreendem que, na fileira de transformação, os recursos são interdependentes, ou seja, um investimento feito em tecnologia, treinamento, etc. pode modificar as características das relações verticais e / ou horizontais entre as empresas envolvidas e, portanto, produzir mudanças na estrutura dos recursos, custos e atividades partilhadas.

Deve se lembrar que cada negociador deve buscar oportunidades únicas e satisfazer demandas específicas, pois fazer parte de um setor e especificamente de uma fileira de transformação não é questão do destino, mas uma decisão tomada dentre várias alternativas.

O uso do poder de negociação e / ou de acordos cooperativos pode afetar uma empresa individualmente, em pelo menos três aspectos: a sua produtividade, o seu controle sobre o ambiente e o desenvolvimento de suas fortalezas.

Cada empresa está ligada a diferentes fileiras de transformação. Dessa maneira, suas inter-relações vão além daquelas decorrentes da compra de materiais e da venda de produtos.

O gráfico número 1.1 oferece uma visão ampla da fileira de transformação na qual está inserido o subsetor produtor de circuitos impressos.

A utilização da noção de fileira de transformação nos serve para situar o subsetor produtor de circuitos impressos e contextualizar seus encadeamentos a montante, com os setores fornecedores de máquinas e equipamentos, mão-de-obra e matéria-prima.

No que diz respeito aos encadeamentos a jusante, a produção de circuitos impressos tem uma demanda em setores considerados oligopólios (áudio, vídeo e eletrodomésticos), pouco concentrados (empresas de instrumentação, automação de empresas médias, equipamentos elétricos), e nos pulverizados (mercado de reposição).

Um setor que promete reativar a demanda de circuitos impressos é o de telecomunicações. No entanto, seriam necessários novos investimentos em tecnologia, especialmente no ramo de telefonia celular.

Como o objeto teórico da presente pesquisa e o poder de negociação face a clientes e fornecedores, pode-se esperar que as pequenas empresas produtoras de circuitos impressos sofram uma pressão diferenciada, segundo o setor com o qual estabeleçam as principais negociações.

Em consequência, a noção de fileira de transformação serve para analisar o posicionamento estratégico de uma empresa ou um grupo delas, do ponto de vista do objeto teórico desta pesquisa (poder de negociação).

Relações a montante e a jusante do setor de componentes:(Circuitos Impressos)



Gráfico 1.1 Fileira de Transformação do Setor de Componentes (Circuitos Impressos)

1.1 Importância do Setor

O desempenho da indústria brasileira de componentes eletrônicos (Circuitos Impressos) é fundamental para o desenvolvimento da indústria de bens de consumo eletrônicos e para gerar inovação e eficiência na indústria de bens intermediários que apoiam o setor agrícola, de serviços e industrial, através do fornecimento de produtos destinados a melhorar seus processos.

A competitividade da indústria de bens eletrônicos de consumo no contexto dos mercados internacionais precisa de uma integração dos setores do complexo eletrônico.

Um estudo recente sobre o complexo eletrônico na dinâmica industrial dos anos 80, LAPLANE (1992), realizado nos principais países industrializados (Japão, Estados Unidos, Reino Unido, França, Itália e Alemanha), revela que :

“ O complexo eletrônico desempenhou o papel de motor da retomada do crescimento industrial dos países capitalistas, nos anos 80 “ (p. 245).

O estudo ressalta três elementos básicos do complexo: a capacidade de inovação, o potencial de acumulação e seu elevado grau de endogenia. Estes elementos, segundo o citado autor, transformaram:

*“... O complexo eletrônico em uma **máquina auto-pulsada de crescimento**, cujo ritmo de expansão, nos anos 80, ultrapassou a eletromecânica (da qual esse complexo faz parte) e o do conjunto da indústria de transformação “ (p. 245).*

A integração do complexo eletrônico no Brasil requer uma análise do setor de componentes eletrônicos, tanto a montante quanto a jusante. COUTINHO e FERRAZ(1994), no Estudo de Competitividade da Indústria Brasileira, em repetidas ocasiões, manifestam a necessidade de uma indústria local forte, na produção de componentes eletrônicos.

O esquema específico da fileira de transformação, mostrado no gráfico número 1.2, põe em evidência as relações diretas do subsetor estudado com o setor fornecedor e o setor cliente.

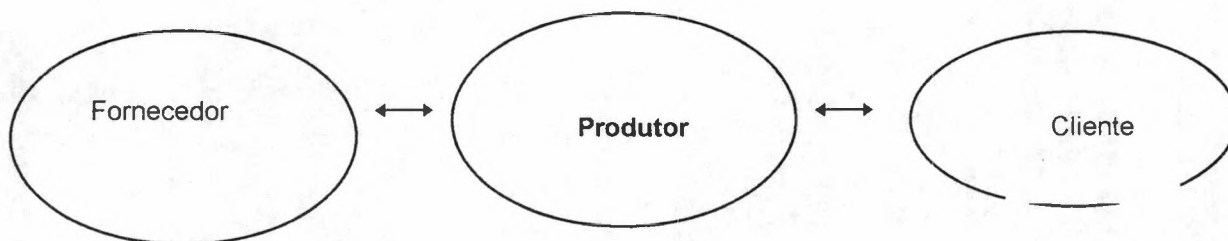


Gráfico 1.2 Fileira de Transformação Fornecedor - Setor - Cliente.

As pressões exercidas sobre o setor de atividade estudado são analisadas a partir das relações que as empresas mantêm entre si dentro do setor, e as relações que este setor mantém com o setor a montante (fornecedores de matéria-prima) e a jusante (compradores de circuitos impressos).

O sistema a montante, segundo SINK e TUTTLE (1993), é determinante na verificação da qualidade, já que :

"... enfoca a confirmação de que o sistema organizacional está recebendo, dos sistemas a montante, aquilo que necessita , quer e merece " (p. 45).

ISHIKAWA (1985) dá ênfase à importância da matéria-prima nos processos de produção das organizações. Ele diz que "Muitos fatores influenciam a produção de um artigo. Um dos principais fatores é a matéria-prima".

DEMING (1982, P. 22) considera importante que " Cesse a dependência da inspeção em massa ". E ainda propõe que:

" É necessário ter-se uma teoria para a orientação no uso de itens que entram" (p. 292).

As inter-relações com o sistema a montante (fornecedores) desempenham um importante papel na produção de bens e serviços; mais ainda, quando estes se

constituem, para o comprador, um insumo na produção de outros produtos. Aqui entra o conceito de qualidade ligada que, segundo ANSTRASSOPOULOS e BLANC (1993),

“Significa que o valor do produto fabricado por um setor é fortemente determinado pela qualidade do que é comprado do fornecedor” (p. 31).

1.2 Características do Subsetor

O subsetor de circuitos impressos, como será mostrado mais adiante, foi fortemente afetado pelas mudanças econômicas. Em especial, a abertura econômica levou ao fechamento de um considerável número de empresas. Essa situação é apresentada na tabela número 1, construída através de entrevistas de campo (dados de 1997), e na Associação Brasileira de Circuitos Impressos (dados de 1989, 1995 e 1996).

Nas entrevistas de campo, os pequenos empresários consideraram que a tendência de queda do número de empresas permanece, já que continuam se apresentando fortes pressões de mercado, principalmente relacionadas com a procura.

Número de empresas produtoras de Circuitos Impressos

ANO	NÚMERO DE EMPRESAS
1989	200
1995	45
1996	40
1997	36

Tabela 1. Fonte: Pesquisa de campo e dados fornecidos pela ABRACI.

A queda do número de empresas tem, como consequência direta, a perda de empregos. No entanto, existem outros fatores que têm afetado o nível de desemprego; um deles é o aumento da produtividade das unidades produtivas através da utilização de processos com tecnologias automatizadas; outro fator é a utilização de um mínimo de capacidade instalada, devido à queda na procura.

A tabela seguinte nos mostra o comportamento do emprego direto no subsetor.

ANO	NÚMERO DE EMPREGOS DIRETOS
1989	6000
1995	1125
1996	1000
1997	900

Tabela 2. Número de empregos diretos

A tabela anterior foi construída com dados obtidos no trabalho de campo. Para o ano de 1989, a média de empregos por empresa era de trinta pessoas. Nos últimos três anos, a média caiu para vinte e cinco pessoas empregadas por empresa.

Enquanto o número de empresas e de empregos sofrem fortes reduções, as importações apresentam um aumento considerável de quase 63%, no que se refere aos circuitos montados, e superior a 17% nos circuitos não montados. A tabela número 3 ilustra esta situação.

Comportamento das importações de Circuitos Impressos

ANO	PRODUTO	VALOR (US\$ Milhões FOB)	VARIAÇÃO %
1994	c.i. montado	368.188.00	
1995	c.i. montado	599.997.00	62,95%
1994	c.i. não montado	63.222.00	
1995	c.i. não montado	74.145.00	17.28%

Tabela 3. Fonte: Construída com dados fornecidos pela ABRACI

Quanto à produção nacional de circuitos impressos, a ABRACI tem reunido dados correspondentes aos anos de 1995, 1996, e 1997. Os dados de este último ano cobrem informações de janeiro a julho. A tabela número 4 nos oferece informações discriminadas segundo o tipo de produto.

PRODUTO	FATURAMENTO EM M2		
	1995	1996	1997
Face simples	16.976.00	12.921.00	6.018.00
Dupla face	160.863.00	153.180.00	88.238.00
Multilayer	14.100.00	20.800.00	13.741.00

Tabela 4. Produção Nacional de Circuitos Impressos em M2 - Dados fornecidos pela ABRACI.

O subsetor produtor de Circuitos Impressos formado pelas pequenas empresas fornece seus produtos exclusivamente para o mercado nacional e sua procura principal corresponde à região em que operam. Atualmente, está sendo analisada a possibilidade de se exportar para os países de Mercosul, em especial para Argentina.

Os fabricantes têm boas expectativas do mercado de comunicações que começará a demandar circuitos impressos em grandes quantidades. No entanto,

Os fabricantes têm boas expectativas do mercado de comunicações que começará a demandar circuitos impressos em grandes quantidades. No entanto, estão apreensivos com a indecisão do governo na modificação das taxas de importação. As principais matérias-primas para a produção de um circuito, como é o caso dos laminados e resinas, são taxados em 12 e 18%. Já a importação da placa do circuito impresso é taxada em 10%, o que constitui um desestímulo à produção.

CAPITULO 2

O PODER DE NEGOCIAÇÃO

O objetivo desta parte do trabalho é analisar e contextualizar o poder de negociação na fileira de transformação - fornecedor - setor - cliente. Busca-se construir um quadro de referência para a compreensão posterior das interações entre as firmas do subsetor de componentes eletrônicos (Circuitos Impressos), localizadas no estado de São Paulo.

2.1 Definindo o Poder de Negociação:

As empresas, como atores sociais, interagem entre si com o propósito de atingir os seus objetivos. Nesse processo, percebe-se uma sociabilidade que, segundo GIANNOTTI (1995) , forma um sistema simbólico no qual *"a sociedade é formada por vendedores e compradores, posta pelo mercado e alinhavada pelo trabalho."*

Fornecedores e clientes estabelecem relações para chegar a um entendimento que tem como fim a troca (intercâmbio) de seus produtos ou mercadorias de acordo com uma divisão social do trabalho previamente estabelecida.

Essa troca constitui uma condição necessária para que se entenda uma forma de relação pela qual somente se intercambia quando ao menos uma das partes for movida pelo interesse.

O interesse se traduz na percepção de obtenção de lucros presentes ou futuros (potenciais).

Os interesses levam os agentes empresariais a produzir e/ou comercializar aquilo que são capazes de oferecer ao mercado por ter uma procura quase segura.

Nos processos de produção, tanto fornecedores quanto clientes industriais, fazem parte de sistemas de mensuração que permitem valorar os produtos no contexto do mercado.

A mensuração de produtos é resultante de proporcionalidades técnicas, econômicas e sociais, e é conduzida pelos agentes usando padrões abstratos e objetivos, onde as empresas têm de trabalhar num intervalo de produtividade como condição de permanência no mercado.

Sem usar diretamente a força, os agentes constróem relações de poder. Estas relações (KOTTER, 1985) podem ser examinadas sob a perspectiva da **diversidade e interdependência** entre os atores.

“Interdependence refers to a state in which one or more parties have power over each other because they are, to some degree, depend on each other... Diversity refers to difference among people with respect to goals, values, stakes, assumptions, and perceptions. (P. 17).

A interdependência aqui proposta pressupõe que as ações podem ser bilaterais, porque ambas as partes têm algum poder sobre a situação. Esta posição contrasta com a dependência ou domínio unilateral, onde um ator pode impor os seus interesses a outro (s) em virtude da posição no mercado, recursos financeiros que possui ou controla, informação, conhecimentos, contratos legais, relações preestabelecidas, experiências, etc.

A essência de toda a organização é a interdependência, já que tanto os *inputs* quanto os *outputs* garantem que as ações produzam resultados. PFEFFER e SALANCIK (1978), acham que:

“... Existe interdependência sempre que o sujeito ativo não controla inteiramente todas as condições necessárias para conseguir uma ação ou para a obtenção de um resultado desejado”. (p. 40)

Um fator que influi de maneira substancial na natureza da interdependência é a escassez de recursos. A abundância de recursos reduz a interdependência, enquanto

a escassez deles a aumenta. Essa abundância incrementa, ainda, as oportunidades e reduz as necessidades de desenvolver poder e influência.

A interdependência entre fornecedores e clientes é marcada pelos tipos de interesses subjacentes às inter-relações organizacionais. Esses interesses podem ser:

- Complementários;
- contraditórios;
- indiferentes, e
- paralelos.

O campo de ação do poder de negociação está localizado nas expectativas e lutas por manter, modificar, incrementar ou anular decisões relacionadas com esses interesses.

Geralmente os empresários para exercerem poder de negociação, se organizam em fundações e associações industriais e comerciais. Assim, podem lutar com mais força em situações como: disputa de mercados, preços competitivos, exclusividade de suprimento, políticas de preços de produtos finais.

As relações de poder são geralmente assimétricas, comportando desigualdades decorrentes dos sistemas sociais em que estão inseridas e das suas características individuais (posição no processo produtivo, recursos, produtividade, etc.)

ETKIN (1993) observa que:

“Na sua complexidade, a organização contém os diferentes grupos de interesse com projetos próprios e com capacidade de conviver em forma harmônica ou dissonante no sistema. Mas eles coexistem, se contêm um no outro e compartilham o espaço organizacional ... São parte da complexidade em cada sistema social, de uma ordem que apresenta desigualdades e contradições.” (p. 207)

As relações de poder assimétricas estão respaldadas em estruturas sociais e valores e comportamentos culturais. Na assimetria o ator pensa ou conhece que a vítima não pode se defender em virtude de seu poder de controle da situação.

A diversidade de atores e, em especial, as suas características (como: tamanho, níveis de produtividade, metas, valores, etc.) fazem com que o consenso seja de difícil de conseguir no que se refere ao que deve ser feito, como deve ser feito, quando e, em especial, aparecerem conflitos pelas recompensas exigidas e oferecidas.

As relações entre um setor fornecedor e um setor sob condições de alta diversidade e alta interdependência conduzem a conflitos que podem ser resolvidos: convencendo o outro a aceitar uma alternativa, por ser boa para as duas partes (persuasão) ; forçando a decisão por meio da ameaça (por exemplo, de fabricar menor quantidade); oferecendo exclusividade na relação (comprometimento); aceitando compromisso, mas não cumprindo no futuro (manipulação); mostrando maior conhecimento e informação a respeito de pontos críticos da negociação (especialização), etc.

2.2 O Que é o Poder?

O poder é necessário para iniciar ou manter uma ação que gere privilégios ou preserve os interesses da organização. Neste sentido, passa a ser um importante processo social para que sistemas interdependentes (organizações) possam desenvolver meios (ações) para cumprir metas e atingir objetivos.

PFEFFER (1993) define o poder como:

“A capacidade de influir nas condutas, de mudar o percurso dos acontecimentos, de vencer as resistências e de conseguir que a gente faça algo que, de outro modo, não faria”. (P. 28).

A ação gerencial e as influências constituem os processos, as ações e as condutas, através das quais o poder se concretiza.

O poder é inerente aos processos de negociação social onde os setores se esforçam na busca da capacidade de controle. Existe, de fato, uma repartição do poder que conduz certos atores a posições dominantes, enquanto os outros passam a ser atores dominados.

O dicionário (Le Petit Larousse, 1995) define o poder como:

“capacidade, possibilidade de fazer alguma coisa, de realizar uma ação, de produzir um efeito” (P. 814).

Para poder produzir efeitos desejados é necessário ter controle sobre recursos de valor. A chave para uma organização desencadear o potencial dos recursos que possui está na capacidade de criar valor para eles. Esse valor deve ser reconhecido e aceito pelos outros atores.

Segundo CROZIER e FRIEDBERG, citados por MAUBERT (1995), o poder é definido como:

“O conjunto de meios materiais e imateriais, mobilizáveis por A na sua relação com B, com o propósito de que os termos do intercâmbio lhe sejam favoráveis a seu projeto” (p. 84).

O poder proporciona maiores possibilidades de ação e maior número de opções frente a atores com os quais se tem inter-relações comerciais. Ele acelera, também, a negociação, quando as forças que intervêm criam equilíbrio dinâmico através de acordos.

Este, deve conduzir à organização, à conquista dos seus objetivos ou à defesa dos seus interesses. O simples exercício da influência não se constitui em exercício de poder.

Uma empresa pode exercer influência sobre os seus fornecedores na busca de melhores condições gerais de negociação dos insumos-chave para sua produção. Não obstante, essa simples influência não necessariamente leva os fornecedores a desenvolver em decisões que satisfaçam as necessidades da empresa compradora.

Aqui se configura um caso típico do exercício da influência, no qual há que se aceitar que a empresa não teria um poder efetivo.

O exercício do poder exige que a organização conheça o seu próprio e o dos adversários. GRIFFIN (1993), recomenda ação e prudência.

“ Meça a força de seus adversários e só ataque quando sua força for suficiente para vencer. Caso contrário, torne-se amigo de seu adversário para usufruir do sucesso dele - até que seu próprio poder aumente” (p.35)

O poder é utilizado pelas partes para modificar os resultados do processo de negociação. Cada ator mobilizará seus próprios recursos para atingir seus propósitos , superando as principais restrições e, ao mesmo tempo, buscará criar restrições e minimizar o poder de ação dos recursos e capacidades da parte contrária. Os recursos e as restrições são aspectos-chave do ambiente de negócios e eles determinam, em parte, o poder de negociação.

Em termos gerais, o poder de negociação é visto (KATZ e KANH, 1967, P. 218), como a capacidade de exercer influência. Daqui podemos inferir que o poder é caracterizado como a habilidade de uma pessoa para causar uma mudança de atitude em um indivíduo ou grupo. Nesta mesma linha, o sociólogo e cientista político MAX WEBER (1954, P. 323) define o poder como “ **A possibilidade de alguém impor a sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas**”. Esta é uma noção muito comum : alguém ou algum grupo estar impondo a sua vontade e seu objetivo a outros, inclusive aos que se mostram relutantes ou contrários. Dois pontos explicita Weber: em primeiro lugar, o comportamento de B **depende** de A; B responde às iniciativas, aos desejos ou, pelo menos, de modo mais geral, à maneira de ser de A. Em segundo lugar, a relação de poder, neste caso, aumenta a capacidade global de A

Mas o que Weber não estabeleceu é se o aumento da capacidade é ganho por A em detrimento de B. Quer dizer, não se pode ter certeza de que se trata de um jogo de soma zero entre as duas partes . Também não fica claro se o aumento de capacidade de A é seguido do aumento da capacidade de B, a partir da instituição de um critério de distribuição entre eles.

Aqui podemos dizer que um fornecedor pode ganhar um adicional ao servir a um cliente, quando aparece um **excedente** que reduz a oposição de cada uma das partes. O antagonismo diminui porque o excedente só pode ser obtido por meio da cooperação entre os atores, ou porque melhora a situação de um e de outro, sem que possa ser atribuída a qualquer um deles.

A empresa, em termos de NOLAN e CROSON (1995), ao invés de dividir o bolo fixo, cortando-o uniformemente; ela pode optar por outra opção:

“Pode-se aproximar mais do caminho tranquilo através da negociação de alianças e não de contratos formais. Uma aliança , nesse sentido, é um conjunto de acordos implícitos que dividem amigavelmente o excedente derivado de atividades conjuntas em benefício mútuo dos parceiros. Essa conclusão aberta de uma aliança diminui a ameaça de que todo o excedente seja arrebatado hoje, em contraposição ao desempenho sob um contrato a longo prazo; nos dias de hoje, a promessa de interação futura lucrativa com um parceiro estratégico - e a ameaça de impedir que os trapaceiros compartilhem esse ganho - normalmente é suficiente para dissuadir uma empresa de se comportar de forma gananciosa “ (p. 98).

O exercício do poder dentro de um esquema cooperativo (em contraposição a um competitivo) pode ter como resultado uma distribuição mais flexível, reduzindo os comportamentos conflitivos dos envolvidos.

No entanto, cada empresa não pode abandonar o planejamento e as suas projeções. Ela pode combinar uma análise de recursos com uma análise das estratégias. Com efeito, pode-se levantar a hipótese de que a capacidade (poder) de um ator individual ou coletivo depende não somente da natureza e quantidade de seus recursos, mas, principalmente, da congruência entre seus recursos e suas estratégias.

CHAMBERLAIN e KUHN (1965) têm dado uma definição mais operacional. Segundo eles , o poder de negociação:

“É a habilidade de conseguir um acordo com a outra parte, em nossos próprios termos ” (p. 162).

Esta definição é mais objetiva no sentido de que não fica na mera influência, nem na possibilidade, mas que caracteriza a obtenção de um resultado a favor do ator que detém o poder.

A disposição e distribuição de recursos entre atores é problemática. A negociação dos recursos (inputs) e dos produtos (Outputs) resultantes do processo produtivo determina a eficácia empresarial (em termos de GOLDRATT, 1996). Desta maneira, cada ator empresarial buscará aumentar seus benefícios e, como as duas fases (inputs e outputs) estão mutuamente ligadas no resultado final , a relação de poder pode ser pelo menos parcialmente controlada, não apenas por aqueles que a exercem, mas também por aqueles sobre quem ela é exercida.

Se considerarmos o poder como uma relação na qual um ator tem a capacidade de conseguir os resultados a que se propõe, ainda que estes não dependam totalmente da sua ação, então estamos considerando que a eficácia de uma organização em relação com os objetivos que ela determina para si, implica a exploração sobre uma outra. A organização também poderia desenvolver relações cooperativas para atingir suas metas, através do melhoramento global dos benefícios a dividir.

Conviremos que a quantidade de benefícios a dividir quase sempre é variável, porém, são necessários mecanismos de coordenação que levem aos participantes a se direcionar na busca da realização dos objetivos comuns. Entretanto, consideramos que os mecanismos de coordenação são muito heterogêneos conforme a maneira como são alocados os recursos, as pessoas e as atividades. Em consequência os benefícios são desiguais pois são o resultado de relações assimétricas. Os inputs, processos e outputs são os elementos básicos sobre da alocação de recursos na fileira de transformação; entretanto, é necessário recordar que não há poder sem essa **alocação de recursos**. Além disso, é preciso uma **certa capacidade** para empregar esses recursos, o que pressupõe um **plano de emprego** que a sua vez precisa de informações do mercado, dos fornecedores e dos clientes. Deste conjunto sai o **caráter estratégico** do exercício do poder. A organização fará o possível por manter a inércia em algumas relações e resistir a outras consideradas adversas.

Considerando os recursos de uma empresa, a capacidade que tem de empregá-los e a capacidade estratégica em relação a outrem de mobilizá-los e combiná-los, o poder pode ser visto como decorrente de um complexo fenômeno de agregação ou composição de relações elementares. Já a nível analítico, é preciso estudar cada interação em termos dos atores participantes para descobrir sua especificidade.

Foi dito que o poder é uma relação assimétrica, entre, pelo menos, dois atores. Em um nível analítico, convém estudar as principais variáveis de mercado que contribuem para que essa assimetria esteja presente. Em especial, é de interesse conhecer se esse poder relacional apresenta negociações cooperativas e/ou negociações competitivas.

Como o poder de negociação esta presente tanto nas relações cooperativas quanto nas competitivas, podemos dizer que ele é a essência da negociação comercial. Geralmente nestas negociações, ambas as partes têm algum grau de poder; uma sobre a outra. ROJOT (1991, p.47) considera que “ **cliente e fornecedor mantêm poder, um sobre o outro; poder de não comprar ou não vender, de pagar ou manter o dinheiro** “. Neste sentido, as negociações acontecem quando existe interesse de ambas as partes, o suficiente para que o intercâmbio se estabeleça.

Retomando a CHAMBERLAIN (1965, p.162) e CROZIER e FRIEDBERG (1977, p.55), o poder de negociação não é um atributo; ou seja, não existe por si mesmo. Não é, também, uma quantidade que uma empresa ou grupo delas (setor) possui e usa para obter vantagem nas negociações com similares. O poder não poder ser estocado como se fosse um inventário que tem utilização futura; ele surge nas inter-relações entre grupos ou indivíduos que representam interesses próprios ou das organizações às quais prestam seus serviços.

O poder, neste contexto, não tem uma existência per se ; ele sempre é relativo ao ambiente e às partes envolvidas na relação. FOUCAULT (1995) argumenta o seguinte:

“Rigorosamente falando, o poder não existe; existem práticas ou relações de poder. O que significa dizer que o poder é algo que se exerce, que se efetua, que funciona...Não é um objeto, uma coisa, mas uma relação” (p. 15).

Acreditamos ser necessário construir uma definição de poder que, em primeiro lugar, tenha em conta as principais características já apontadas pelos autores e , em segundo lugar, que nos sirva de referência para a pesquisa empírica. Desta maneira, podemos entender o poder de negociação entre fornecedores e clientes como uma relação na qual uma empresa (ator A) tem a capacidade de atingir suas metas (resultados), ainda que estas dependam da ação ou participação de outra (s) empresa (s) (ator B).

As metas da empresa são decorrentes do desejo de otimizar os resultados do intercâmbio. O exercício da influência não basta para caracterizar a consumação do poder; é necessário que a empresa realmente consiga os resultados que pretende, ainda que em graus diferentes.

A relação de poder é consubstanciada pelas inter-relações que a empresa desenvolve, as quais geram as principais receitas e custos da organização. Nesta perspectiva, HAKANSSON e SNEHOTA (1985) têm observado em pesquisas empíricas que:

“A performance de uma empresa depende do funcionamento das relações com outras companhias: volume, participação no mercado, lucros e crescimento dependem da forma como a empresa desempenha suas relações com outras empresas” (p. 11).

As relações aparecem como um elemento fundamental na busca de uma performance ótima da empresa como um todo. Portanto, o poder global da organização face a fornecedores e clientes, é determinante na busca dessa performance. É preciso observar-se que, a nível analítico, a empresa realiza eventos que têm impacto econômico na estrutura patrimonial; sendo assim, cada evento tem de ser otimizado através da consecução de resultados decorrentes das relações cuja especificidade é a heterogeneidade. Por sua vez esta se apresenta como consequência da assimetria entre recursos, atividades e atores conectados na inter-relação.

Essa assimetria conduz as empresas a posições estratégicas diferenciadas do que decorre um leque de oportunidades e restrições. A empresa que tiver uma posição privilegiada buscará usá-la para conseguir resultados acima da média.

Uma empresa que participa de uma fileira de transformação pode ter diferentes graus de poder. O que ela pode oferecer a seus consumidores depende de suas relações, por exemplo, com seus fornecedores. Uma mudança nas relações da empresa pode afetar positiva ou negativamente os resultados que estão sendo obtidos a montante ou a jusante.

BLANKENBURG e JOHANSON (1990) têm observado que a maioria das relações entre empresas (fornecedores, clientes e outras) apresentam conectividade, no sentido de que a mudança numa relação afeta a interação em outras relações. A empresa que tem relações ineficazes com um setor terá de compensá-las com outro; do contrário, a eficácia total será afetada negativamente. Uma empresa interposta numa fileira de transformação pode, teoricamente, ter as seguintes relações de poder tanto a montante quanto a jusante.

- a) Forte poder a jusante e forte poder a montante,
- b) Forte poder a jusante e fraco poder a montante,
- c) Fraco poder a jusante e forte poder a montante,
- d) Fraco poder a jusante e fraco poder a montante.

No caso número um, a empresa é privilegiada do ponto de vista de sua posição estratégica, conferida pelo poder de negociação face a fornecedores e clientes. É de se esperar que a empresa obtenha resultados econômicos positivos, ainda que estes dependam da ação das empresas instaladas a jusante e montante.

A situação número três é facilmente encontrada no mundo real; um exemplo são as drogarias, as quais compram de grandes empresas geralmente multinacionais (com as quais não tem poder de negociação) e vendem para consumidores pulverizados que pagam os preços estipulados pelo vendedor.

A situação número dois é difícil de contornar. A empresa terá poder de negociação com seus fornecedores (e portanto poderá conseguir negociações

economicamente favoráveis); no entanto, a jusante poderá ver sacrificados seus esforços na busca de resultados econômicos elevados.

A situação número quatro é a pior para uma empresa. A sua capacidade de acumulação será constantemente deteriorada pelo baixo poder de negociação face a fornecedores e clientes. Um setor de empresas nestas condições constituirá um elo frágil numa fileira de transformação. Paradoxalmente, esta fragilidade afetará o desenvolvimento de outros atores do ponto de vista tecnológico, melhoramento de produtos e processos, produtividade e qualidade. Segundo HAKANSSON e SNEHOTA (1995):

“O know-how da empresa não reflete apenas o conhecimento do seu pessoal senão o conhecimento de outras organizações econômicas. A maioria de conhecimento posto em uso por uma companhia vem das relações com companhias alheias ” (p. 14).

2.3 Limites da Racionalidade

No exercício do poder, não se pode esperar que as interações entre os atores sejam totalmente racionais. Cada ator analisa sua situação e cursos de ação em seus próprios termos; porém, os comportamentos terão um grau de subjetividade o qual faz com que suas decisões sejam imprevisíveis. SIMON (1965) introduziu o conceito de **fronteira da racionalidade**, no qual os indivíduos não podem ser perfeita e objetivamente racionais, nem podem ser, em palavras de ROJOT (1991, P. 25), predeterminados. Isto não quer dizer que os indivíduos sejam irracionais, mas que sua racionalidade é limitada, face à demasiada riqueza e complexidade do mundo.

O conceito de fronteira da racionalidade não deve ser confundido com a incerteza. Esta última depende do ambiente em que operam os atores, não sendo intrínseca a eles.

Fornecedores e clientes de fato reconhecem os custos e benefícios decorrentes das inter-relações. Se considerarmos que estas são heterogêneas, cada parte poderá estabelecer critérios no processo de negociação que satisfaçam os objetivos ou resultados esperados. Neste sentido, CROZIER e FRIEDBERG (1977, p. 267-316), apontam que, no processo de negociação, cada um dos atores procura

satisfazer um conjunto de critérios de acordo com seus próprios interesses. Esses critérios resultam dos objetivos que cada parte procura com o processo de negociação; como este é interativo e diádico, então aparecerão regras que também podem e devem ser objeto de barganha.

O conceito de fronteira da racionalidade é importante para o entendimento da negociação. Cada ator envolvido numa negociação deve entender que os negociadores, em todas as situações, operam com uma racionalidade limitada, o que significa que:

- a) Cada negociador terá seu próprio grupo de metas e objetivos mais ou menos bem definidos, mais de acordo com suas próprias percepções, necessidades e desejos.
- b) As percepções que os negociadores têm fazem sentido para eles, independentemente das possibilidades de acordo entre as partes.
- c) Uma conclusão útil é a de que a fronteira da racionalidade faz com que a outra parte não veja a situação na qual estamos envolvidos, como nós a vemos. Quer dizer, não há razão para que as pessoas engajadas numa negociação aceitem uma definição comum da situação.
- d) Não necessariamente deve-se esperar que as partes cheguem a um acordo. Elas podem rejeitar até as próprias regras e o ambiente da negociação.
- e) Conseqüentemente, a persuasão é um aspecto fundamental do negociador. A ele corresponde destacar os benefícios mútuos e mudar a atitude da contra - parte.

2.4 Grau de Continuidade da Relação

As relações entre empresas podem ser ocasionais ou de caráter permanente. Esta distinção é importante, porque pode afetar o grau de oportunismo com que ajam os atores. Segundo ROJOT (1991, p. 32), "Quando uma relação é permanente pode ser induzido um maior grau de cooperação". As partes envolvidas podem analisar não

apenas as interações no curto prazo, mas as conseqüências a longo prazo e, especialmente, as possibilidades de aumentar os benefícios mútuos. Se uma empresa precisa de produtos de maior qualidade, pode pedir ao fornecedor para investir no aperfeiçoamento dos processos. Por sua vez, o fornecedor exigirá a garantia de contratos durante períodos de tempo suficientes para recuperar o investimento feito. Se um acordo é fechado entre eles, é possível que apareçam outras áreas nas quais eles possam cooperar.

Em compensação, quando uma interação entre duas empresas é ocasional, não haverá incentivos para a cooperação podendo aparecer comportamentos oportunistas, baseados apenas no preço dos bens negociados. Esses comportamentos buscam otimizar os benefícios de cada parte, sob uma base fixa. Desta forma, um maior benefício de uma parte significará um prejuízo para a contra - parte. Ou seja, apenas se ganha quando o outro diminui sua participação, já que o bem negociado assume um valor fixo (ao contrário de cooperação), incentivando o comportamento competitivo ou o conflito.

O maior problema na análise do poder é a falta de clareza ao se estabelecer a direção da relação entre a utilização do poder e o conflito. STERN e GORMAN apud ETGAR (1978, p. 273) identificam o uso do poder em um canal de distribuição como o resultado final, ao invés de uma causa do conflito intra-canal. Quando o comprador tem poder de negociação, ele pode fazer uso dele para resolver desacordos relacionados com objetivos, divisão de responsabilidades, controle de recursos escassos, expectativas e percepções sobre o futuro.

Se aceitarmos a idéia anterior, o exercício do poder coercitivo será uma efetiva ferramenta para a solução de conflitos. No entanto, LUSCH (1976, p. 382) considera que: "As forças da coerção como respostas ao conflito tendem a intensificá-lo e incrementar sua frequência". O autor reconhece que o poder coercitivo aparece depois do conflito; ou seja, é uma resposta que pode intensificar o conflito. Desta forma, o exercício do poder não constitui per si a resolução final de conflitos entre fornecedores e clientes. Nesta linha de pensamento DEUT (1978), afirma que:

"The characteristic processes and effected by a given type of social relationship (cooperative or competitive) tend also to elicit the type of social

relationship. Thus the strategy of power and tactics or coercion, threat, and deception result of, and also result in, a competitive relation" (p.

Em outras palavras, o comportamento marcadamente competitivo de um ator empresarial terá, como resposta, um comportamento idêntico (competitivo) da outra parte.

O sugerido pelos autores deixa claro que não há evidência suficientemente forte de que o uso do poder pode ser resultado do conflito. Tal afirmação seria especulativa e inconsistente em relação à literatura sobre processos de poder e conflito.

Uma empresa, seja fornecedora ou compradora, pode ter poder e não fazer uso dele se não o considera produtivo para influenciar o comportamento (a decisão) de seu oponente. Mais especificamente, a decisão de exercer poder não garante que uma empresa possa conseguir seus objetivos. Desta forma, o poder não é resultado apenas de conflitos inter-organizacionais.

Além disso, existem fatores que fazem parte do contexto e que também exercem influência direta ou indireta numa inter-relação; neste sentido, POLLAR e MITCHELL apud FRAZIER (1983) consideram que:

"Existem fatores situacionais que podem interferir na aplicação do poder, seja modificando crenças ou comportamentos associados à firma" (p. 158).

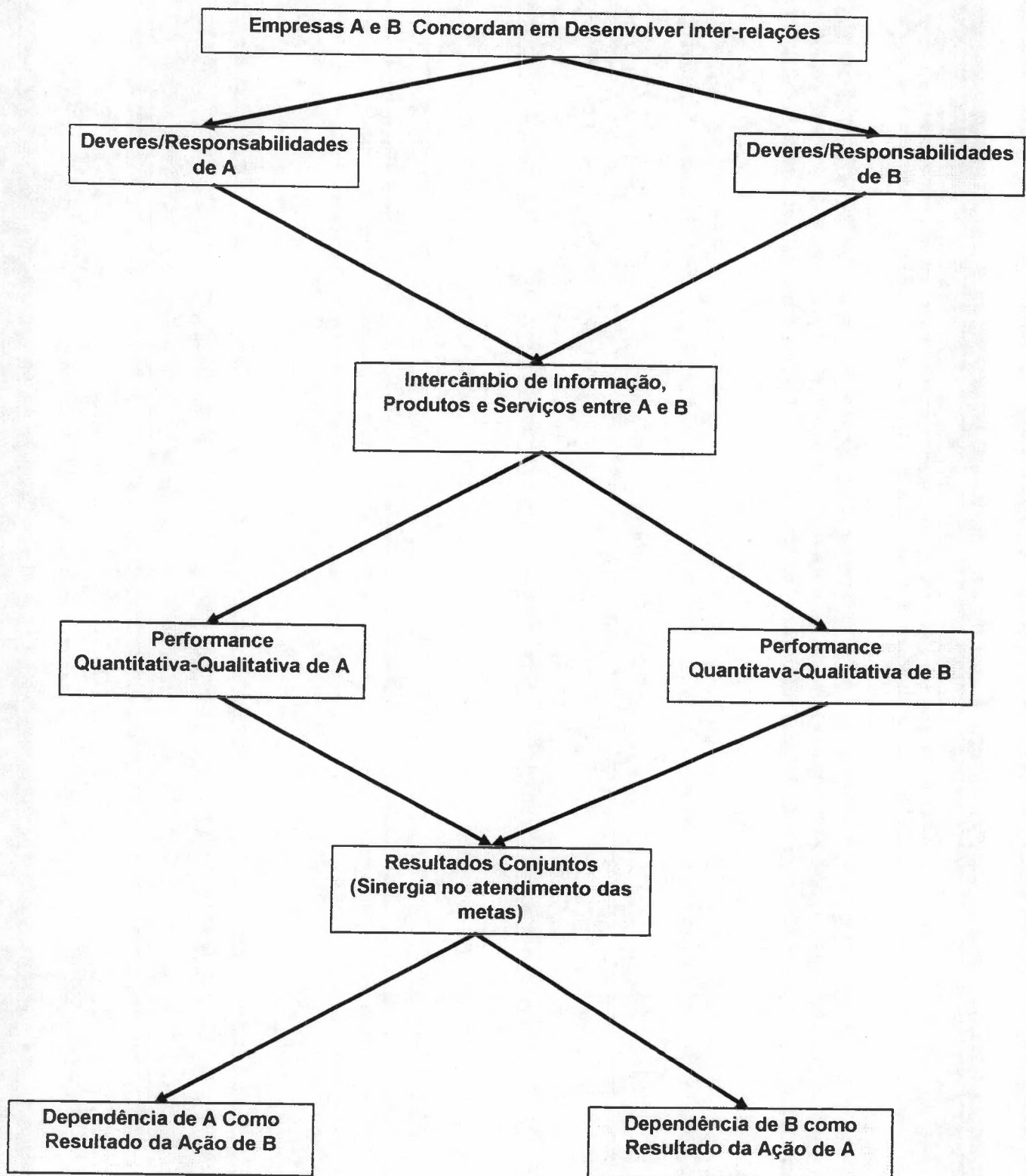
EMERSON, citado por FRAZIER(1983), entende o poder como um potencial para a influência, o autor propõe que a base para que uma parte (ator) tenha poder e a outra o aceite, reside numa relação diádica. A referida relação implica dependência mútua entre os atores a qual, que para BIER e STERN (1969), resulta da "Necessidade de manter a relação em função de alcançar as metas desejadas". Como já foi dito, a relação para ser diádica, implica relações bilaterais (interdependência), nas quais as empresas assumem tarefas e responsabilidades que têm, como propósito, facilitar o intercâmbio de produtos, serviços e informação. A performance derivada da ação das firmas determinará, em parte, os resultados qualitativos (percebidos e alcançados) e os resultados quantitativos (lucros, vendas, etc.).

O gráfico número 2.1 mostra-nos o processo das inter-relações diádicas, no qual aparecem relações de interdependência na busca das metas comuns. No estágio final, fica aberto um arcabouço de possibilidades para redefinir a relação. Se cada um dos atores (empresas) percebem resultados altamente satisfatórios, é muito possível que os motive a continuar a relação de intercâmbio. Neste ponto, vale dizer que, se um dos atores percebe oportunismo, aparece a possibilidade de deterioramento das relações de cooperação.

2.5 Poder de Negociação e Ambiente

O ambiente oferece restrições, oportunidades e recursos aos atores que fazem parte dele; sendo assim, é obvio que o poder é uma função do ambiente onde interagem os atores empresariais - em nosso caso, as pequenas empresas produtoras de circuitos impressos. O poder de negociação se insere nesse ambiente quando se estabelecem relações com o mercado, o nível de oferta e procura, o nível de competição existente, os preços praticados, os prazos de entrega, a qualidade, os produtos substitutos e outras variáveis econômicas e empresariais. Estas circunstâncias geralmente não mudam no curto prazo.

Gráfico 2.1 Desenvolvimento e Manutenção da Dependência numa Relação Diádica



Fonte: Adaptado de On The Measurement of Interfirm Power in the Channels of Distribution. Gary, L. Frazier, Journal of Marketing Research, v.20, May 1983, p. 158-166.

As características do ambiente não necessariamente são entendidas da mesma maneira pelos participantes: cada fato pode ser lido das maneiras mais variadas. Em primeiro lugar, o ambiente pode aparecer com escopo diferente para cada parte (o comprador pode estar procurando várias empresas com diferenças na qualidade dos insumos, mas o vendedor considera apenas um nível de qualidade: o seu). Em segundo lugar, o ambiente quase sempre é entendido de forma diferente, ainda que os atores estejam no mesmo contexto social, econômico, político e geográfico. Em terceiro lugar, cada parte atua dentro de sua própria fronteira de racionalidade. Mas o ponto relevante é que, apesar do ambiente ser entendido diferentemente pelas partes, as características dele não podem ser mudadas a curto prazo.

2.6 O Poder de Negociação é Relativo

Em termos práticos, relações similares apresentam variações fundamentadas nas percepções das partes envolvidas. Se fizermos uma simplificação econômica e falarmos de mercado comprador e mercado fornecedor, poderemos pensar que o poder de negociação do comprador e do fornecedor são fortemente influenciadas pelas condições do mercado; quer dizer, o mercado é uma referência para o posicionamento de cada ator. Um exemplo pode ajudar a entender este ponto. Suponhamos que um vendedor de circuitos impressos e um cliente querem negociar uma quantidade determinada a um determinado preço. O comprador não tem alternativas diferentes; quer dizer, não tem um grupo de fornecedores nem pode fabricá-los por si mesmo. Desta forma, o fornecedor impõe um preço baseado na situação de mercado. No entanto, o comprador pode exercer o poder ameaçando abandonar a idéia de comprar. O preço final sai desse jogo. Por isso, o poder é relativo aos envolvidos; cada indivíduo que participa de um processo de negociação sobre um mesmo objeto e jogando papéis similares pode obter resultados diferentes.

2.7 O Poder de negociação é subjetivo.

O poder de negociação não é relativo somente às partes e ao ambiente. Ele também é subjetivo, no sentido de que, ante a impossibilidade de sua materialização

física , ele tem de ser percebido. Sendo assim, o poder não é um dado objetivo, ele resulta da subjetividade individual e da inter-subjetividade dos atores que participam do jogo. Nem todos percebem as mesmas oportunidades e recursos. Um ator pode pensar que o ambiente tem fortes recursos a favor do seu oponente e, então , comportar-se de forma menos agressiva.

O poder de negociação não é realmente decorrente apenas das condições objetivas do ambiente percebidas por nós mesmos; ele também é uma função da maneira como esse ambiente é percebido por nosso oponente. Uma empresa pode ver um conjunto de fatos no ambiente que lhe concede um forte poder de negociação mas, se a outra empresa não os percebe, é como se eles não existissem. Em decorrência desta situação, um ator pode acreditar que existem fortes recursos a favor do oponente e, baseado nessa percepção, conceder-lhe poder para ser mais eficaz nos propostos perseguidos.

2.8 Tipos de Poder

GALBRAITH (1983) faz uma interessante análise dos tipos de poder e das fontes que se interligam e interdependem. Em primeiro lugar, as três formas de poder são:

- Poder condigno (punição),
- Poder condicionado (mediante educação, ideologia, treinamento),
- Poder compensatório.

Quanto às fontes do poder, são identificadas:

- A organização,
- A propriedade
- A personalidade

Segundo o autor, o poder condigno:

“ ...obtem submissão pela capacidade de impor às preferências do indivíduo ou do grupo uma alternativa suficientemente desagradável ou dolorosa para levá-lo a abandonar suas preferências “ (p. 4).

Para DE OLIVEIRA (1997) ;

“ Este poder é muito negativo... e suas conseqüências são desastrosas: gera comportamentos acomodados, pouca motivação, insegurança, lentidão no processo decisório, baixa criatividade, centralização administrativa...” (p. 58).

O uso do poder de negociação de uma empresa compradora sobre uma fornecedora pode fazer com que esta última prefira **ceder** ante a pressão da primeira, frente à perspectiva desagradável de sair do mercado ou paralisar o maquinário por um espaço de tempo suficiente para causar grandes prejuízos.

Num nível menos terrífico, a empresa que sofre a pressão deixa de expor suas idéias relacionadas com aprimoramento dos produtos, dos processos e da mesma gestão, e aceita o ponto de vista da empresa que pressiona porque uma eventual reprimenda seria muito áspera.

No momento atual (1997) , as empresas nacionais do setor de autopeças vivem uma das maiores crises. Pressionadas pelas montadoras, elas precisam escolher entre aceitar parcerias com empresas estrangeiras, vender o negócio ou pôr fim às suas atividades.

As montadoras usam esse recurso de pressão para forçar a redução dos preços internos. O mecanismo que faz viável a pressão é a importação de peças, pois reduz a escala de produção interna a níveis pouco rentáveis. Esta situação constitui um típico emprego do poder de negociação entre clientes e fornecedores.

O poder compensatório conquista a submissão oferecendo uma recompensa positiva àqueles atores que aceitam abandonar a definição e exercício de suas diretrizes em troca de negociações das quais se derivem valores econômicos.

Segundo GALBRAITH (1983):

“ Na economia moderna, a mais importante expressão de poder compensatório é a recompensa pecuniária (o pagamento em dinheiro por serviços prestados, o que vale dizer, pela submissão aos objetivos econômicos ou pessoais dos outros ”(p.5).

Uma característica do poder compensatório é sua objetividade, ou seja, tanto quem pressiona quanto quem aceita a vontade dos outros é consciente que age de acordo com um cálculo razoavelmente deliberado de que a aceitação traz resultados não negativos.

As relações de poder baseadas na compensação são muito comuns entre fornecedores, clientes e concorrentes, através de contratos formais ou informais, nos quais uma das partes exige exclusividade ou preferência nas negociações futuras. A recompensa é a garantia de manter o intercâmbio durante períodos de tempo suficientemente amplos para que possam ser tomadas decisões de investimento em maquinário ou *know-how* que levem ao aprimoramento da atividade empresarial.

Na relação cliente - fornecedor, o primeiro pode oferecer ao segundo a continuidade na relação comercial em troca de qualidade, tamanho pequeno do lote e tempo de entrega, previamente definidos unilateralmente. Se o fornecedor aceita, ele está consciente de que o seu lucro pode ser afetado, mas por outro lado, ele também pode considerar que sua incerteza será menor em relação à concretização da procura por parte da empresa compradora.

A coerção compensatória é uma forma de poder mais civilizada que a coerção punitiva, já que esta última é de conotação totalmente negativa em relação à primeira.

As manifestações de poder não aparecem em forma de casos puros. O poder reúne uma mistura de situações que podem conter elementos pertencentes aos diferentes tipos de poder.

Por outro lado, o poder condicionado não se apresenta, de maneira visível e objetiva, quanto o poder compensatório e o condigno. GALBRAITH (1983) argumenta que:

“ O poder condicionado é subjetivo; nem os que o exercem, nem os que se sujeitam a ele estão necessariamente cientes de que ele está sendo exercido. A aceitação à autoridade, a submissão à vontade alheia, torna-se a preferência mais alta daqueles que se submetem ” (p. 25).

Submeter-se ao poder condicionado pode ser um ato deliberado e geralmente construído através da educação e do treinamento; falamos, então, de condicionamento explícito. O submetimento também pode ser ditado pela própria cultura, como é o caso das cadeias verticais japonesas; neste caso se fala de condicionamento implícito, já que o fornecedor existe só em função da empresa para a qual trabalha. Esta visão é muito diferente da ocidental, onde os fornecedores são agentes livres de aceitar contratos com dependência total.

Existe um grau de sutileza no exercício do poder condicionado. A empresa que exerce este poder leva a crer, em contrapartida, nos seus propósitos. Assim, consegue que o outro trabalhe em favor de objetivos que não lhe pertencem ou que ao menos não foram definidos pelo executor. Além disso, o poder condicionado tem uma ampla aceitação social, que aumenta quando caminha do condicionamento explícito para o implícito. As empresas produtoras de cigarros percorrem esse caminho, levando os consumidores a acreditar no exercício da liberdade, através de propaganda que idealiza estilos de vida e comportamentos modernos.

Quando uma empresa conquista a crença de outras referente a certo comportamento, a decorrente subordinação à vontade de outra é considerada como uma opção, produto do senso moral ou social.

Uma empresa geralmente exige tanto submissão interna quanto externa. A submissão externa se apresenta sob a forma de aquisição e venda de bens e serviços (entre fornecedores e clientes).

GALBRAITH (1983), manifesta o seguinte:

“ Na realidade, a idéia de organização fundamenta-se em normas surpreendentemente abrangentes e coerentes. A organização pode ter acesso ao poder condigno; em sua associação normal com a propriedade, tem acesso ao poder compensatório; sobretudo, e especialmente em sua configuração moderna, a organização tem acesso ao poder condicionado. De fato, é para exercer poder condicionado que a maioria das organizações são criadas “ (p. 59).

2.9 Clientes e Fornecedores Como Grupos De Poder

GOLDRATT (1996) considera que as organizações com fins lucrativos têm uma meta que deve ser definida pelos proprietários como “ ganhar mais dinheiro agora e no futuro “. Essa visão é decorrente de se considerar a empresa como “ uma máquina de ganhar dinheiro “. No entanto, a empresa se depara com um problema genérico (ou restrição) que impede a consecução do objetivo : **os grupos de poder**. Em termos do autor:

“ Um grupo de poder é aquele que tem a força de arruinar ou, pelo menos, prejudicar severamente a organização, se não gosta de alguns aspectos do comportamento dela. É como se passássemos a palavra a estes grupos de poder. Mas, passando-lhe a palavra, imediatamente significa que os proprietários não têm o PLENO direito de determinar a meta “ (p. 12). Ênfase no original.

Para evitar este problema, a empresa deve identificar as restrições impostas sobre o comportamento , as quais impedem que a organização alcance o lucro ótimo. GUERREIRO (1996) considera que o ponto focal da empresa para atingir a meta está no conjunto de restrições , já que :

“ Se assim não fosse, a empresa teria lucro infinito: a restrição é definida como qualquer coisa que limita o desempenho de um sistema, como o elo mais fraco de uma corrente, ou ainda, alguma coisa que a empresa não tem o suficiente “ (p. 14).

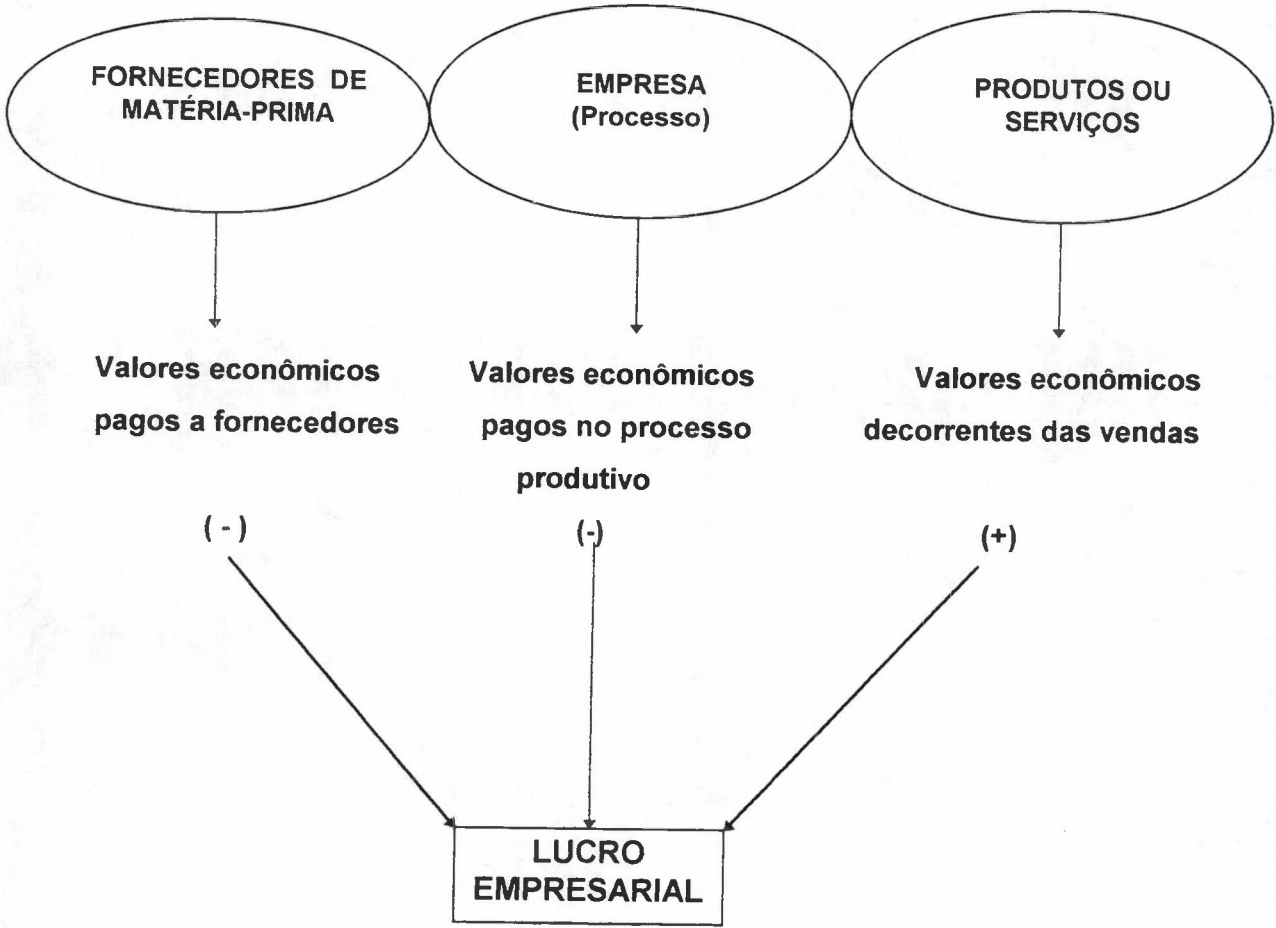
A empresa deverá desenvolver um processo de negociação com os grupos de poder que disputam a meta de organização (ganhar dinheiro agora e no futuro), com o propósito de atuar sem violar condições (restrições) impostas externamente. GOLDRATT afirma que :

“Para uma empresa industrial , os clientes são definitivamente um grupo de poder. Eles impõem as condições necessárias , como o nível mínimo de serviço ao consumidor e um nível mínimo de qualidade do produto. Se estas condições não forem atendidas, os CLIENTES simplesmente vão parar de comprar da organização e esta será extinta” (p. 12). Ênfase no original.

Porém, conclui-se que a meta de uma empresa (com fins lucrativos) deve ser alcançada, respeitando-se as condições derivadas da ação dos grupos de poder, em especial, dos clientes e fornecedores. Fornecedores não confiáveis podem limitar a eficiência dos processos, alongar os tempos de entrega e, desta maneira, aumentar os custos de transação, atingindo negativamente os interesses dos acionistas, isto é, a meta da organização.

Em outras palavras, existem no ambiente uma série de restrições nos mercados a montante (mercado fornecedor) , e a jusante (mercado comprador: clientes), que definem o montante de ganho das empresas. Graficamente podemos identificar os fluxos de dinheiro que geram o lucro, usando como enfoque o modelo de sistemas.

FIGURA 3 FLUXOS ECONÔMICOS E LUCRO EMPRESARIAL:



A definição dos clientes e fornecedores como grupos de poder nos ajuda a entender a importância estratégica do poder de negociação das organizações. As empresas que têm maior poder de negociação, seja a montante ou a jusante, procurarão otimizar o fluxo de recursos econômicos em função de obter o melhor lucro possível, de acordo com as restrições, como também, de adequar o fluxo de caixa através de políticas de prazos e termos de compras (com os fornecedores) e das vendas (com os clientes).

A análise do poder de negociação face aos grupos de poder tem como objetivo avaliar o impacto das principais decisões. Decisões de investir em novos processos e em novos produtos têm relação direta com fornecedores e clientes, já que eles viabilizam as decisões de novos investimentos de acordo com o retorno sobre o investimento esperado o que dimensiona o esforço necessário para o alcance de determinado nível de lucro.

Investir não necessariamente significa injetar recursos financeiros em empresas fornecedoras em empresas clientes. Para DE SOUZA (1993), investir;

“...Pode significar a explicitação dos itens contratados; a garantia de compra por determinado período; a cooperação técnica, o repasse e o acompanhamento de detalhes técnicos; negociações menos assimétricas no que tange à definição de preços, prazos de pagamento e entrega... Investir na rede de fornecedores implica avançar no sentido de relações mais estreitas e estáveis e com maior grau de cooperação (p. 13).

O exercício do poder de negociação gera uma recompensa dentro do jogo social entre fornecedores e clientes; isso implica ofertas, acordos, ameaças, disputas, golpes, pausas e respostas entre os atores envolvidos em interesses contraditórios, complementários ou paralelos.

Quando os objetivos de uma organização estão em conflito com os objetivos de uma outra, ambas terão motivação para desviar ou anular os resultados finais; assim, cada ator estará sujeito a restrições no uso do poder de negociação, já que ambas as partes têm influência sobre a situação pois a interdependência pressupõe ações bilaterais. Desta maneira cada ator tem que:

- Ter capacidade de produzir ações condizentes ao objetivo desejado, apesar das ações contrárias ou dissuasivas dos outros atores.
- Obter, através do poder de negociação, ao menos objetivos parciais e, assim, desenvolver uma série de ações que conduzam ao objetivo estratégico desejado.
- Prever, com suficiente antecipação, as ações dos outros atores, a fim de aproveitar as oportunidades ou acomodar-se às principais restrições da forma mais eficaz possível.

Pode-se deduzir que a eficácia de uma negociação não depende inteiramente do comportamento de apenas um ator. A eficácia é influenciada pelas alternativas decorrentes da participação em um setor industrial, onde existe uma cadeia de relacionamentos entre produtores, fornecedores e clientes.

É claro que, se agruparmos os atores formando uma corrente, nem todos terão a mesma capacidade para impor suas preferências, prever ações dos outros e atingir seus objetivos perseguidos. Desta maneira, existirão elos fracos e fortes na luta pela apropriação dos benefícios decorrente do exercício econômico do intercâmbio de bens e serviços

No jogo da negociação, os atores usam o poder, seja em ações coerentes (usando planos) ou em ações parciais, isoladas, e de curto alcance. Neste sentido, MATUS (1996) considera que:

*"Para os resultados da teoria da análise estratégica, isto não faz diferença, pois, em ambos os casos, a unidade de análise é **cada operação**" (p.39). Ênfase no original.*

Ou seja, são as operações que cada ator realiza com um outro ator, que servem de base para analisar o poder de negociação, em termos da capacidade de impor condições, preferências; e de vencer as resistências que impedem a obtenção dos objetivos (como conseguir preço menor, forçar tempos de entrega curtos, alta qualidade, pequenos lotes, etc.).

2.10 Cooperação e Confronto

As empresas como atores sociais, usam o poder de negociação na procura de um objetivo que as leve a uma situação confortável na inter-relação. Neste sentido, cada ator deve analisar quais são as possibilidades estratégicas que pode oferecer, e quais lhe são oferecidas, em termos de cooperação ou confronto, de escolha de mercados onde quer operar, e de meios estratégicos a utilizar (autoridade, força, negociação, etc.). A capacidade de exercer poder de negociação é chave neste contexto, pois, como considera MATUS (1996),

“Nenhum jogador valoriza a cooperação ou o confronto com outro jogador que não tenha força. Quem não tem força pode ser ignorado, enquanto perdurar a falta dela” (p. 40).

A cooperação exige dos atores descobrir possibilidades onde haja concordância de interesses e valores que favoreçam a dinâmica do intercâmbio. Com relação aos interesses comuns, estes são fáceis de captar quando se intensificam as relações e aparece a cooperação inter-empresas como a tendência vinculada à crescente divisão do trabalho. Neste sentido, DE SOUZA (1983) considera que:

*“A interdependência entre design, produção, comercialização e serviço pós-venda não pode ser ignorada. As decisões relativas à qualidade devem permear não só todas as atividades que são executadas na empresa, mas também ao longo da cadeia produtiva. **Se um dos elos falha**, põe em risco a qualidade da cadeia como um todo e, por essa via, dos **produtos finais**” (p. 7). Ênfase no original.*

Portanto, fica evidenciada a importância da cooperação entre os elos da cadeia produtiva, como meio de aproveitar as sinergias produtivas e mercadológicas das empresas envolvidas.

A cooperação e o confronto são decorrentes de aspectos como:

- **Nível de informação.** Os atores que procuram um acordo de cooperação devem dispor de informação que permita identificar as áreas, os mecanismos de ação e os benefícios esperados. Na estratégia de negociação, ambos os negociadores

sabem que existe um espaço comum , mas precisam identificar as variáveis e os limites do possível acordo. A imprecisão na informação pode conduzir ao confronto ante o sentimento de falta de transparência nos propósitos da contra - parte.

- **A diferenciação das necessidades.** As necessidades dos atores podem provocar conflito quando se concorre visando um mesmo objetivo. Se ambas as partes querem aumentar os benefícios a partir de uma quantidade fixa, então , o resultado será o confronto. As necessidades devem ser diferenciadas para abrir com clareza os espaços de cooperação e gerar capacidades para definir as possibilidades de benefício mútuo.
- **Os valores dos atores.** Certos princípios de ética se convertem em restrições para a cooperação e geralmente geram desacordos inegociáveis. Valores religiosos, políticos e econômicos devem ser esclarecidos para minimizar as duplas interpretações em nossa unidade de análise: a operação (transação).
- **A diferenciação de interesses.** É necessário que cada ator esteja ciente de que os interesses nas organizações são dinâmicos. Hoje, pode haver um acordo, amanhã esse acordo é revogado. Este ponto deve ser muito claro entre fornecedores e clientes; assim, uma compra de hoje não garante outra no próximo mês.
- **Restrições de terceiros.** As restrições decorrentes da ação de outros autores pode limitar as possibilidades de cooperação e em muitos casos, gerar conflitos, já que um terceiro ator pode limitar o intercâmbio de acordo com seus próprios interesses.

O confronto aparece mais freqüentemente nas negociações de soma zero. Aqui, a quantidade, ou sobre a qual gira a negociação, é fixa. Se o fornecedor ganha, o comprador perde. A soma dos ganhos e das perdas é igual a zero. Esta negociação geralmente implica um pouco de confronto; a cooperação só é possível quando os atores decidem, em palavras de GOLDRATT (1996), elevar as restrições da negociação. Do contrário, o processo a ser usado seria gerenciar a negociação explorando conjuntamente as restrições impostas.

2.11 Confronto na Análise Estratégica

O confronto, para realizar-se, precisa de pelo menos dois atores (neste caso, fornecedor e cliente) com interesses opostos. O confronto pode ser direto ou indireto. Em qualquer situação, ele não ocorre por acaso. Ele é planejado, pensado, medido, preparado. Depois do confronto, a estratégia continua para dar sequência às ações, de acordo com as condições favoráveis ou negativas. Assim, o confronto tem duas etapas : uma de preparação e outra de avaliação dos resultados; esta última é fundamental para redefinir a análise estratégica.

O confronto faz parte das inter-relações organizacionais (como também a cooperação). Para nosso caso, devemos nos perguntar em qual elo da fileira de transformação (fornecedor - produtor - cliente) ele aparece ? , Quais interesses trata de atingir ? , Que recursos usam os atores ? , Que outras fontes de pressão são usadas ? , que acontecerá se agirmos contra as motivações do outro, e não contra seus interesses ? . De fato, os adversários externos não devem ser destruídos ou eliminados totalmente, pois podem se revelar parceiros úteis para desenvolver novos projetos. ENRIQUEZ (1997) considera que:

“Para a estrutura estratégica, o outro existe realmente. É preciso , pois, conhecê-lo (daí os estágios de formação para o conhecimento e o controle), dar-lhe a impressão de ser respeitado, de ser valorizado” (p. 26).

É, pois, importante não destruir; é melhor se comunicar, dialogar, buscar acordos, para obter o máximo de seu potencial.

O confronto sempre deve estar subordinado a um objetivo estratégico, então, o importante não é a derrota do outro, senão, o objetivo. CLAUSEWITZ (1972), neste sentido aponta:

“ A derrota do inimigo não é o único meio de alcançar o objetivo” (p. 72)

As motivações e os recursos empregados pelos fornecedores e clientes nas negociações dependem de muitas variáveis que têm dimensões qualitativas e quantitativas . As motivações dos atores são geralmente de caráter qualitativo,

decorrente da dificuldade de medição ; já os recursos têm um valor relativo, conforme as circunstâncias e finalidades. O valor de um recurso de poder depende da habilidade de quem o emprega , do vigor com que é utilizado, do objetivo a que se aplica e das circunstâncias. Neste sentido, HAMEL e PRAHALAD (1994) pensam que a capacidade de dinamizar recursos disponíveis pode ajudar à empresa a chegar ao futuro antes que os seus concorrentes:

“ Muito freqüentemente, os concorrentes são julgados em termos dos recursos de que dispõem e não da capacidade que têm de dinamizar esses mesmos recursos “ (p. 148) .

Os recursos são muito importantes e têm forte incidência sobre as possibilidades que tem um ator empresarial na obtenção de uma posição de liderança num setor. No entanto, os recursos por si sós não garantem a supremacia.

O poder só existe em relação ao outro; seu fundamento é diádico-relacional; o outro também joga. O poder dos atores é sempre relativo aos objetivos e circunstâncias. Cada ator, para atingir um propósito conta com uma variedade de recursos que pode concentrar em um campo de ação ou, ainda, fazer uso de sinergias através da aplicação deles, uma variedade de campos.

Numa negociação, a dispersão sempre implica risco. O adversário pode estudar como explorar a dispersão do outro. Quem concentra muito poder também corre riscos de seu poder num momento dado, não ser mais útil, pois a mudança de objetivos , circunstâncias e interesses é constante.

Para que um ator realmente exerça poder, deve pelo menos desequilibrar o adversário ou preparar uma situação para, através de ações seqüenciais, conseguir parte do objetivo proposto. Dispor de um poder maior é importante, mas não garante o sucesso de uma estratégia . O poder para produzir resultados deve ser aplicável, e, nas negociações contínuas entre fornecedores e clientes, a avaliação estratégica deve ser feita não apenas por seus resultados de curto prazo, mas também por seus impactos na capacidade e nas motivações do adversário em negociações subseqüentes.

O exercício do poder de negociação entre atores empresariais não necessariamente gera conflito; ao contrário, nesse processo são desenvolvidas novas opções, novos acordos, novos contratos, mas também, amplos espaços de cooperação. Assim, o exercício do poder de negociação pode levar a três tipos de resultados numa estratégia. MATUS (1996) sugere que:

“ O efeito sobre a capacidade de ação e as motivações do adversário no momento anterior ao confronto (desanima-o, estimula-o, fortalece-o ou o debilita?); a consequência ou o resultado do próprio confronto (enfraquece-o ou o fortalece ?); o efeito posterior sobre a capacidade e as motivações do adversário em relação às respostas seguintes (incapacita-o e os desmotiva para prosseguir a luta, ou estimula seu ânimo de revide e permite que recupere suas capacidades ?) (p. 45). Ênfase no original.

Uma estratégia ideal no exercício do poder de negociação é conseguir desmotivar o adversário, diminuindo as exigências subseqüentes (em preços, tempo de entrega, prazo, etc.) ; prever o modo de conseguir os objetivos básicos com mínimo de confronto, e impedir reações posteriores do adversário.

O uso estratégico do poder de negociação entre fornecedores e clientes exige uma estratégia flexível, na busca do alcance do objetivo; ou seja, o ator deve propor-se objetivos alternativos, deve prever e considerar vários cenários ; tudo isto é decorrente da negação do determinismo na negociação.

Os cenários, no poder de negociação de um ator, devem levá-lo a definir trajetórias alternativas, relativas a meios a empregar e objetivos a alcançar. Um ator idealmente pode tentar todos os objetivos e, no pior dos casos, ao menos conseguir um.

CAPITULO 3

RIVALIDADE E PODER DE NEGOCIAÇÃO FACE A COMPRADORES E FORNECEDORES

3.1 Poder de Negociação Face a Compradores

No mercado comprador, encontramos os clientes, os quais concorrem pelos ganhos econômicos com os produtores.

Os clientes são um importante grupo que impõe limites ao comportamento econômico da organização; porém, esta deverá lutar para conservar seus ganhos, dentro dos limites legais e os informais impostos pelos grupos de poder. A gerência tem que desenvolver ações em função do propósito da empresa, sem violar as condições impostas pelo mercado.

Apesar de os clientes serem um grupo de poder que pode levar uma empresa a desaparecer ou a crescer e se desenvolver, GOLDRATT (1996) considera que a empresa tem um poder de manobra, na definição daquilo que quer ou deseja, face aos seus clientes:

"Certamente, ninguém sugerirá que nossos clientes tenham o direito de impor ou até de interferir sobre qual deverá ser a meta da nossa organização.

É confuso ver tantas empresas onde a gerência mistura as condições necessárias, os meios e as metas. Tal confusão conduz a uma direção errada e à destruição, a longo prazo, da empresa. O serviço ao consumidor, a qualidade do produto, e as boas relações humanas são definitivamente condições necessárias, às vezes até meios".(p.13).

A empresa do ponto de vista da teoria de sistemas, CHIAVENATO (1979, p. 383) tem uma série de entradas através das quais importa aquilo que precisa para se manter; nenhum sistema é autônomo ou auto-suficiente. Neste contexto, a empresa desenvolve seu processo produtivo, levando finalmente para o mercado os bens que produz.

O mercado comprador constitui uma restrição para o lucro da empresa. Do contrário, como afirma GUERREIRO (1996, p. 78), a empresa teria um lucro infinito.

3.1.1 integração com clientes

Segundo GOLDRATT (1996, p. 9), nos anos 80 assistimos a três poderosos movimentos empresariais, TQM- Total Quality Managment, JIT- Just In Time e TOC- Teory Of Constraints, todos eles se autodenominando como novas filosofias de gerenciamento global.

Estes movimentos tornam imperativas as novas formas de relacionamento e negociação entre os compradores e os fornecedores. Das negociações de simples intercâmbio (Arm's Length), onde não há muito interesse, evolui-se rapidamente para relacionamentos íntimos de interesse mútuo. Neste contexto, aparece a parceria entre compradores e fornecedores como uma forma de relacionamento duradouro. TOLEDO (1996), faz a seguinte anotação sobre as negociações entre parceiros:

“A negociação deve ser permanente, ou seja, a prática de pactuar e repactuar é condição indispensável na renovação e manutenção da parceria. Caso contrário, se houver uma predominância do sistema de mando, (um manda, outro obedece), não se está falando mais de parceria, mas simplesmente de uma transposição da pirâmide hierárquica autoritária para o campo das relações com fornecedores ou com outros públicos” (p. 92).

A difusão dos citados movimentos empresariais torna imperativa a revisão das formas de relacionamento ao interior das empresas e fora delas. Por outro lado, as negociações (arm's length) visam conseguir comprar seus insumos a valores econômicos favoráveis (menor preço), em busca de obter uma melhor rentabilidade final (supondo o processo produtivo eficiente).

É importante frisar que o poder de negociação dos compradores numa indústria, afeta o desempenho da mesma, uma vez que eles competem, forçando os preços para baixo. Também podem barganhar na busca de uma melhor qualidade e da prestação de serviços adicionais.

GODET (1993), pensa que:

“A empresa deve ser considerada como um ator de um jogo em que participam os parceiros da sua envolvente competitiva” (P. 306)

E, nesse jogo, outros dos atores são os clientes, dos quais é necessário conhecer a respeito de seus comportamentos e posição estratégica.

O citado autor explicitamente propõe que:

“O ideal de uma empresa é confrontar-se com fornecedores e clientes dispersos para quem a empresa em questão represente um cliente e um fornecedor importante”. (p. 307)

Desta maneira, a empresa poderia ter uma maior capacidade de barganha.

PORTER (1984) faz uma proposta similar ao recomendar às empresas concorrerem em mercados com clientes fracos para obter uma posição dominante (p. 42). Em compensação, o mesmo PORTER (1993), no livro *“A vantagem competitiva das Nações”*, recomenda que as empresas participem em mercados nacionais onde estejam os clientes mais exigentes, a fim de construir uma competitividade internacional. (P.103)

No primeiro caso, a empresa teria um poder de negociação forte frente a clientes e, portanto teria a capacidade de impor as condições no mercado. Mas o resultado seria derivado da fraqueza dos clientes, antes que do desenvolvimento de vantagens competitivas.

No segundo caso, a empresa teria que criar capacidade que lhe dariam forças para concorrer em mercados de maior exigência.

Para YIP (1992), a diferença entre as duas visões:

“Explica-se pela diferença entre uma indústria fechada, nacional, e uma indústria aberta, globalizada”. (p.35)

HAMEL e PRAHALAD (1994) acreditam que o tipo de cliente é chave para uma empresa que serve a um setor. O referido setor-cliente pode ter empresas retardatárias e empresas líderes. Os citados autores fazem uma importante pergunta a esse respeito:

“De que forma a empresa poderia se tornar a principal fornecedora de serviços em seu setor, se seus clientes eram tudo, menos os líderes, em seus próprios setores?” (P. 80)

No estudo da competitividade da indústria brasileira (1994), ressalta-se a não integração entre os elos de produção, entre empresas, através da constituição de redes horizontais e verticais.

*“O diagnóstico das configurações industriais dos setores com deficiências competitivas indica a fragmentação da estrutura e a ausência de solidariedade **entre os diversos elos das cadeias produtivas e de consumo** como fragilidades a serem superadas”(p. 348). A ênfase é nossa.*

A relação com os clientes aparece como uma condição necessária para o sucesso de um negócio. Para PORTER (1985) :

“A satisfação das necessidades do comprador é, com efeito, um pré-requisito para a viabilidade de uma indústria e das empresas dentro dela” (P.7)

Se os compradores não pagam um preço acima do custo do produto, a indústria não sobreviverá a longo prazo.

O poder de negociação aparece, quando:

- Os compradores compram grandes volumes em relação ao vendedor, já que os resultados deste último dependem, em alguma medida, do volume de compras. Os compradores são especialmente poderosos quando as empresas que constituem a indústria têm altos custos fixos. Os referidos custos criam a expectativa de preencher as capacidades de produção, mercadológicas e de pessoal.
- Os compradores terão poder de negociação se os produtos que adquirem da indústria, representarem uma fração significativa de seus próprios custos. Esta situação fará com que os compradores façam seletivamente suas compras e

barganhem muito na busca de preços baixos ou favoráveis. Se o produto não representa, para o cliente, uma fração significativa dos custos do comprador, ele será em geral, menos sensível ao preço.

- Os compradores terão maior poder de negociação, quando os produtos que comprarem na indústria forem estandardizados e sem diferenciação alguma. Nesse caso, os compradores poderão encontrar fornecedores alternativos, que ofereçam maiores vantagens econômicas. Se os produtos forem diferenciados, as empresas da indústria poderão obter um preço-prêmio e, às vezes, exigirem lealdade do comprador.
- Custos de mudança. Os compradores terão menor poder de negociação, quando os custos de mudança do produto forem elevados. O comprador estará mais ligado à empresa fornecedora e maior será o poder desta última.
- Lucros baixos do comprador. Quando a atividade do comprador gera lucros reduzidos, este procurará reduzir os custos de compra. Quando a atividade do comprador é muito rentável, ele não dará tanta ênfase na redução de custos totais, sempre e quando não representarem uma parcela significativa dos seus custos. Neste ponto, o comprador deverá ter cuidado, quando exige menores preços, de não reduzir a qualidade dos produtos que compra. Isto é chave, sobretudo, nas compras de matéria-prima.
- Ameaça de integração do comprador. Se o comprador tem a possibilidade de produzir o produto que compra da indústria, então terá um maior poder de negociação. Os fabricantes de carros geralmente mantêm a ameaça de produzir as auto-peças, como forma de negociar com o setor fornecedor.
- Importância da qualidade para o comprador. Quando o comprador fabrica outros produtos e a matéria-prima é muito importante para a qualidade final, o comprador terá menor sensibilidade ao preço. Em algumas ocasiões, o comprador tem de produzir componentes, para garantir a qualidade final. Isto é mais comum em indústrias globais, quando, no contexto nacional, não existem fornecedores qualificados.

- Nível de informação do comprador. Se o comprador tem boa informação sobre a estrutura de custos da empresa vendedora e, além disso, conhece o comportamento da demanda, dos preços e dos ciclos do mercado, ele terá uma posição favorável para negociar.
- Serviço ao cliente. Além das características básicas dos produtos, como desenho, desempenho, qualidade e estética, o serviço pós-venda é um fator necessário para manter o cliente satisfeito. Para GUNN (1992):

"Produto significa o produto físico mais o valor adicionado dos serviços"
(P. 17)

3.2 Poder de Negociação Face a Fornecedores

Se o valor do produto fabricado por um setor é determinado pelo produto do fornecedor, este possui, perante o setor cliente, um poder de negociação importante. É o caso, por exemplo, dos fabricantes de microprocessadores face aos fabricantes de microcomputadores.

KUNIYASU SAKAI (Harvard Business Review, 1990) escreve um artigo sobre a relação das empresas fabricantes com os fornecedores, estabelecendo uma importante diferença entre Ocidente e Japão:

"In the West, as I understand it, subcontractors are free agents. Basically, they can work when they want and for whom they want.. they are independent.

Not so in Japan. From the day a subcontractor accepts the first contract (probably from a small subsidiary of one of giant companies) it has given up its freedom ... if the company that placed the order feels a profit squeeze, it can easily order the subcontractor to reduce its final price. If hard times continue, the larger company can demand yet another cut."

No ocidente, o fornecedor tem poder de negociação na medida em que pode escolher entre várias alternativas, vender os seus produtos, a preços que dependem entre outras coisas, das condições de mercado do bem ou serviço.

Na visão japonesa, o critério existente é a visão de grupo, onde opera uma cadeia de subcontratação, cujo objetivo final é manter ou conquistar posições no mercado.

Aqui aparece a noção de mercados consertados, cuja base resulta de compromissos voluntários e duradouros entre empresas neles instaladas. A turbulência do contexto concorrencial conduziria a uma procura de redução da incerteza através do desenvolvimento destes mercados.

As estratégias de cooperação inscrevem-se numa linha de pensamento similar, onde o objetivo final da cooperação, por exemplo, entre os fornecedores e o setor comprador, teria como objetivo a diminuição do risco e a obtenção de vantagens em custos para os parceiros.

A noção de parceria se baseia em relações privilegiadas que uma empresa estabelece com outras empresas de seu contexto. Portanto, não constitui a negação da concorrência, mas sim a busca de melhor posição para enfrentar com vantagens os concorrentes no mercado.

Para conhecer o grau de rivalidade do setor (as pequenas empresas produtoras de componentes eletrônicos), e o poder de negociação deste, face a fornecedores e clientes, se fará uso de variáveis identificadas por PORTER (1984), para a análise das indústrias e da concorrência.

O estudo dos fornecedores é muito importante, uma vez que eles se constituem em força fundamental na análise estrutural do comportamento do setor de componentes eletrônicos.

O poder de negociação dos fornecedores se firma na possibilidade de impor preços, prazo de entrega, qualidade e outras condições.

Os fornecedores afetam diretamente o nível de rentabilidade das empresas, e podem até ameaçar o desenvolvimento das mesmas.

A análise da força deles, deve servir à empresa para traçar estratégias que melhorem o seu posicionamento no mercado.

Hoje, nos países desenvolvidos existe uma parceria de longo prazo entre os fornecedores industriais e as empresas, com o objetivo de garantir competitividade no cenário internacional.

Os benefícios da referida parceria têm relação com a qualidade obtida através de produtos padronizados e, fundamentalmente, de custos baixos, devido a menor perda de tempo, menor desperdício e a quase não existência de estoques.

Deve-se analisar as seguintes variáveis:

- **Concentração de fornecedores.** Quando o mercado é dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende, os fornecedores terão maior poder de negociação decorrente da quantidade de recursos disponíveis, da motivação para aplicá-los e da perícia na aplicação deles. A quantidade de recursos de cada ator é finita e enumerável, e sempre pode ser situada sob restrições numa negociação concreta. Deste modo, o fornecedor deve definir claramente os objetivos e escolher as estratégias consistentes com eles, e que, além disso, gerem menores esforços organizacionais. Não superutilizar o poder nem entrar em confrontos desnecessários; fazer uso racional dos recursos econômicos, *know-how*, recursos psicológicos, enfim, proteger todos os recursos escassos.

A cooperação é outra alternativa que tem o fornecedor poderoso face à pequena empresa ; pode ajudar a melhorar a eficiência de processos, incentivar o uso de novas tecnologias, redesenhar o produto melhorando desempenho e custos. Tudo isto pode ser feito, sempre e quando, mais adiante, o fornecedor possa compensar os benefícios de longo prazo com os de curto prazo.

Os fornecedores, quando pertencem a setores muito concentrados e se deparam com clientes fragmentados, têm maior poder para impor preços, qualidade, prazos de entrega, de modo unilateral.

Os fornecedores podem exercer, ainda, maior poder de pressão quando o ambiente lhes é favorável, em termos de alternativas produtivas; ou seja, quando podem mudar as restrições do sistema produtivo em termos de produto - mercado.

- **Disponibilidade de substitutos.** Quando existem insumos substitutos, os fornecedores terão menor poder de negociação. Neste caso, os compradores terão um leque de possibilidades para desenvolver seus processos produtivos e atingir suas metas de produção a custos menores do que em uma situação de total dependência.

O raio de ação é ainda maior, quando os insumos substitutos apresentam um desempenho no mínimo igual aos insumos do fornecedor poderoso.

O ponto-chave da perda de poder de negociação do fornecedor reside nas alternativas que o comprador tem para atingir seus objetivos, seguindo caminhos diferentes com base na substituição de insumos.

No setor estudado (produtores de circuitos impressos), as possibilidades de substitutos de insumos são quase inexistentes.

- **Nível de volume para fornecedores.** Quando os fornecedores vendem para muitas indústrias e as compras totais de uma empresa não representam uma quantidade importante, o poder de negociação do fornecedor será dominante, já que suas vendas para a referenda empresa não constituem uma fatia importante de seu mercado.

Se o comprador não dispuser de fornecedores alternativos, ele se verá obrigado a aceitar condições desvantajosas que podem vir a afetar seu sistema produtivo do ponto de vista dos custos ou da eficiência do processo produtivo.

Se o comprador não puder repassar a desvantagem para outros elos da fileira de transformação (cadeia produtiva), necessariamente terá seu lucro afetado de forma negativa.

Outro problema que pode aparecer é a má comunicação entre fornecedor e comprador. Isto é ainda mais grave, sobretudo, quando os insumos utilizados pelo comprador são utilizados em subprocessos de produção que requerem especificações técnicas na manipulação e uso dos materiais.

Desta forma, podemos afirmar aqui, que o poder tem uma expressão específica ***é tudo o que pode ser utilizado contra um ator, numa situação concreta, e que pode atingir diretamente resultados esperados.***

- **O produto do fornecedor é um insumo importante para o negócio do comprador.** Neste caso, se o comprador não tem fontes alternativas de suprimento, o fornecedor terá aumentado seu poder de negociação. É claro que a importância dos insumos faz com que o fornecedor seja responsável pelo sucesso do cliente.

A complexidade deste tipo de relação deve levar cada ator à análise da própria realidade, a partir de objetivos concretos de ação, tendo como fundo uma posição de interesse.

Para conhecer a situação sob os dois pontos de vista - do fornecedor e do cliente, cada ator deverá diagnosticar a situação a partir do conhecimento de si mesmo e do outro. Este processo deve ser constante, já que o futuro não reproduz simplesmente o passado. Deste modo, cada negociação cria um espaço de possibilidades decorrentes, entre outras, da situação concreta do momento.

Se o comprador—dada a importância dos insumos— depende do fornecedor para levar em frente sua atividade empresarial, deve preferir a cooperação sempre que puder.

O ator dependente, no processo de negociação, deve se propor, preferivelmente, objetivos que estejam ao alcance de sua capacidade, para criar e gerar recursos, e para avaliar situações futuras. Além desse limite, o comprador estará apostando na conquista de objetivos desproporcionais em relação às previsões que se fazem no limite do risco inaceitável. Em compensação, uma boa análise da realidade na negociação conduzira à aspiração de objetivos razoáveis, que estejam mais próximos do limite.

- **Produto Diferenciado.** Quando o fornecedor vende um produto diferenciado o seu poder de negociação é muito maior que quando o produto é estandardizado. Geralmente, essa diferenciação é acompanhada de altos custos de mudança para o comprador. A diferenciação do produto pode ser física ou abstrata; a primeira, pode gerar restrições diretas no processo produtivo a partir da mudança nas especificações de materiais; esta situação é ainda mais grave quando o maquinário tem um grau de flexibilidade por volta de zero. A diferenciação abstrata é baseada, já não em especificações, mas em expectativas e características qualitativas que geram preferencia na utilização dos insumos.

Quando os compradores industriais se deparam com insumos indiferenciados e compráveis em mercados pulverizados, não enfrentam, a montante, restrições que possam erodir seus lucros, do ponto de vista dos valores econômicos pagos a fornecedores.

- **Integração para frente.** Quando os fornecedores têm a possibilidade de integração para a frente, seu poder é ainda maior, tendo em vista que constituem uma ameaça potencial de concorrer com o comprador. Isto é válido se o fornecedor tem recursos disponíveis ou alcançáveis, além de condições mercadológicas, para concorrer.

O conceito de alcance dos recursos não deve se limitar a uma precisão estática do momento atual. Os negócios são dinâmicos e sempre oferecem possibilidades de desenvolver projetos conjuntos embora o ator não vá ter certeza dos recursos que estarão disponíveis no futuro.

Para MATUS (1996), existem outros tipos de recursos não muito explícitos, mas igualmente importantes:

“A natureza dos recursos que compõem o poder complica a análise e dificulta a valoração de certos tipos de recursos decisivos - como a fé, a convicção, a força moral, a perícia, etc.” (p.67)

Estes recursos apesar de óbvios, são difíceis de aplicação prática, pela ausência de limite entre razão e emoção. Esse limite continua sendo difícil, ainda depois da ação.

Não obstante, a vantagem, baseada na capacidade de integração para frente, não pode referir-se à cegueira de não ver as possibilidades de ganho mútuo, melhorando as operações e os espaços cooperativos com os compradores. Neste contexto, o estrategista deve agir para descobrir os pontos fortes e os pontos fracos, seja para trabalhar conjuntamente, seja para aplicar a força do poder de negociação sobre pontos que levem a uma maior eficácia.

3.3 A Rivalidade

Os consumidores industriais vêm insistindo em insumos e materiais de qualidade mais alta, assim como em produtos constantemente melhorados, e ainda, a preços decrescentes. Vimos um ritmo muito maior de mudança, quando a eletrônica foi introduzida em quase todas as atividades da vida humana, como educação, saúde, entretenimento, transporte, etc.

A redução do ciclo de vida dos produtos industriais se viu favorecida pela desenvolvimento de novos materiais, mais resistentes e a menores custos. Tudo isso gerou uma forte pressão para aperfeiçoar os sistemas de gestão e desenvolver sistemas para substituir os métodos convencionais; foi assim que apareceram a engenharia assistida pelo computador (CAE) e os sistemas de projeto assistidos por computador.

GOLDRATT (1989) considera que a corrida pela vantagem competitiva, automatizando as fábricas, teve efeitos consideráveis para o consumidor e para a concorrência:

"A mudança nos mercados e as percepções da administração exigiram equipamento flexível, controlado por computador, capaz de lidar com a produção em lote pequeno e com mudança rápida dos projetos do produto (P.8)

Essas mudanças foram acompanhadas pelo uso de logística mais eficiente, com o propósito de agilizar o uso de materiais. Assim, apareceu o *JIT/ KAMBAM*, como um movimento empresarial que exigia das empresas certas modificações nas relações de poder com grupos de interesse, como clientes, fornecedores e concorrentes.

Os concorrentes, atualmente, enfrentam uma nova realidade, pois segundo CORBETT (1997):

"O preço de um produto é determinado pelo mercado e não mais pelo custo e os adicionais considerados para compor o preço de venda" (p. 12).

As empresas se vêem pressionadas a concorrer no mercado oferecendo preços competitivos, além de qualidade, curto tempo de entrega, lotes pequenos, etc. A concorrência é, assim, uma realidade do cotidiano.

A concorrência é um processo contínuo de busca de lucro, entre empresas com posicionamentos assimétricos, dentro da cadeia produtiva. As assimetrias são criadas e modificadas teoricamente, em cada negociação.

Segundo POSSAS (1996, P. 77) , a concorrência é um processo de criação constante, ainda que descontínuo (via inovações), de assimetrias competitivas entre agentes.

Nesta visão, a concorrência é assumida como geradora de inovações e criadora de assimetrias entre as empresas participantes. Quer dizer, supera o visão tradicional de ajuste de mercado via redução de lucros excessivos (monopolistas).

Como o processo de inovação é seletivo, no sentido de que nem todas as empresas conseguem acompanhá-lo, podem aparecer efeitos colaterais negativos, como perda de mercados, baixa de produtividade, indiferenciação de produtos, etc, por parte das empresas que participam do ambiente competitivo.

Segundo SALLENAVE (1985), existe concorrência cada vez que vários vendedores procuram obter o orçamento limitado do comprador. Esta definição parece simples, mas tem a vantagem de ligar a noção de concorrência ao ato de compra e à consciência de uma procura por parte do consumidor.

A concorrência é limitada, no espaço e no tempo. As companhias concorrentes quase lutam com uma linha completa de produtos nos mesmos mercados.

A concorrência é relativa, uma vez que uma empresa pequena deixa transparecer que um concorrente é super-forte, quando, na realidade, para esse concorrente, a linha pode representar apenas 1% das vendas totais. A grande empresa não considera concorrente a pequena; esta considerará a grande empresa como o concorrente mais importante.

O fato de cada setor estar interposto entre um setor fornecedor e um setor cliente, faz com que apareçam pressões variáveis que aguçam a luta concorrencial intra-setorial.

Essa luta concorrencial está igualmente influenciada pela menor ou maior dificuldade de entrar ou sair do setor.

Os recursos são um fator que tem incidência sobre as possibilidades de as empresas obterem uma posição de liderança em um setor. Não obstante, os recursos sós não garantem a supremacia. Neste sentido, MATUS (1996) pensa que a capacidade de dinamizar os recursos disponíveis:

“passa por outros meios de influir na decisões do outro, como autoridade, persuasão, negociação e coação” (p.40)

A concentração relativa de um setor faz referência à distribuição de quotas de mercado por um número maior ou menor de empresas.

Uma concentração maior confere ao setor que dela se beneficia um poder de negociação maior, no sentido de exercer pressão nas negociações. Um exemplo desta situação são as relações entre fabricantes de televisores e os produtores de circuitos impressos na Colômbia; os primeiros são muito concentrados e ditam a sua lei aos segundos.

A diferenciação de produtos torna forte uma empresa face à concorrência. Em contrapartida, sendo os produtos banais e não diferenciados, as empresas dificilmente teriam poder face a outras do mesmo ramo de atividade. Por exemplo, o desenho e prova de circuitos impressos, através de tecnologia assistida por computador, permite às empresas produzir e provar mais fácil e rapidamente os produtos para os clientes, além de diferenciar oferecendo, assim níveis de confiabilidade superiores à concorrência.

Nas empresas de um setor, podem ser encontradas diferenças notáveis de performance, já que cada empresa pode ter graus diferentes nos seguintes elementos:

- grau de especialização;
- política de preços;
- qualidade do produto;
- grau de experiência;
- modo de distribuição e venda;
- domínio e liderança tecnológica;
- grau de integração vertical;
- posição em termos de custos;
- extensão dos serviços pós-venda.

A performance das empresas é derivada, sem ser exaustiva, do conjunto de escolhas coerentes sobre cada um desses elementos.

A rivalidade ocorre, quando os concorrentes percebem uma oportunidade de melhorar sua posição, ou quando sentem ameaçado o lugar que ocupam.

Algumas formas de concorrência são negativas para as empresas; a mais comum é a concorrência em preços, a qual baixa a rentabilidade do setor.

A seguir, se enunciam critérios e elementos para obter conclusões sobre o comportamento da concorrência:

- **Crescimento da indústria.** Quando o crescimento da indústria é lento, podem se enfrentar as empresas para obter parcela de mercado. Quando o crescimento é forte, a indústria pode aceitar outros concorrentes sem que ela fique instável.
- **Concentração de concorrentes.** É necessário saber se são poucas as empresas que dominam o mercado, ou se são muitas com parcela proporcional.
- **Balanço de competidores.** São estudados o tamanho e os recursos percebidos das empresas concorrentes.
- **Custos fixos altos.** Cria fortes pressões, quando existe excesso de capacidade nas empresas da indústria, esta situação pode criar uma baixa de preços e a deterioração da rentabilidade do setor.
- **Interesses corporativos.** Fazem referência à importância que têm a respeito de um negócio, em relação a outros negócios da corporação. Quando o interesse é muito forte, a corporação lutará por manter uma posição forte no setor.
- **Ativos especializados.** Devido à sua especialização, estes ativos impedem a empresa de mudar de atividade. A outra alternativa é liquidá-los a baixo preço.

CAPITULO 4

RESULTADOS DA ANÁLISE DO SETOR

4.1 Os Ativos Especializados

Cem por cento dos entrevistados foram categóricos em afirmar que os ativos utilizados na produção de circuitos impressos são muito especializados. Eles só servem para produzir o circuito impresso, porém não têm um emprego alternativo em atividades produtivas, nem do mesmo setor (de componentes eletrônicos), nem fora dele (em outros setores econômicos).

O gráfico 4.1 mostra o valor médio dado pelos dezessete empresários entrevistados à pergunta de até que ponto os ativos utilizados eram específicos. O valor médio foi de 6.82, numa escala de 1 a 7. Este valor da resposta confere aos ativos das empresas o grau de “ muito especializados”.

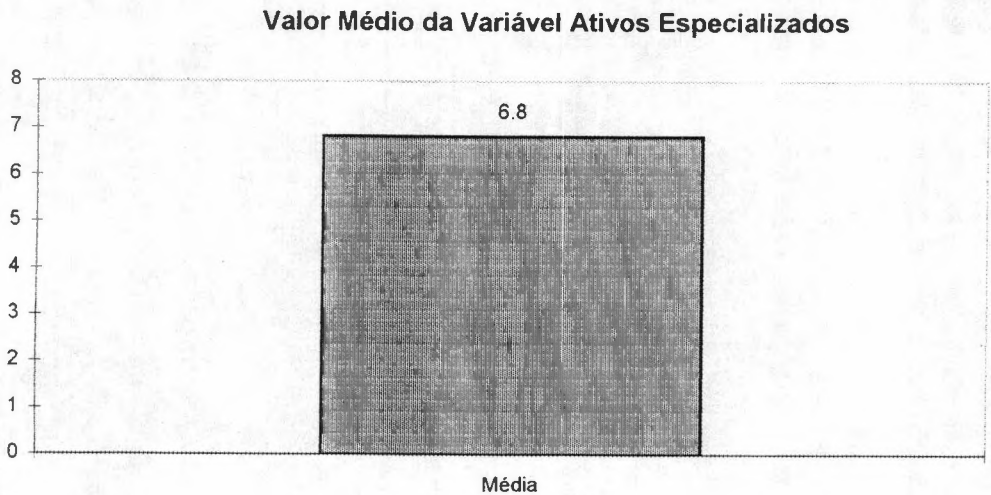


Gráfico 4.1

Essa total especificidade dos ativos tem implicado para as empresas alto risco no investimento devido à impossibilidade de recuperar seu valor frente a uma crise de mercado. Em primeiro lugar, seu valor de liquidação é muito baixo. Em segundo lugar, não podem ser utilizados na produção de outros produtos quando a

demanda de circuitos impressos tem fortes quedas. Em terceiro lugar, as empresas que investem nesses ativos ficam em uma posição muito vulnerável sua relação com os fornecedores de matérias primas e com os clientes, pois ambas as partes têm completa informação de dita especificidade.

Neste contexto, o subsetor produtor de circuitos impressos tem ficado exposto a comportamentos oportunistas. Esses comportamentos têm sido decorrentes de mudanças nos ambientes econômico e tecnológico. Essas mudanças têm facilitado o acesso às grandes empresas compradoras, a mercados externos, que produzem com níveis de eficiência superiores, quase sempre baseados nas economias de escala que proporcionam a participação no mercado global. Por outro lado, a abertura ajudou as grandes empresas a importarem máquinas de última geração, que se caracterizam pela flexibilidade produtiva totalmente automatizada, permitindo a produção de pequenos lotes. Assim, elas combinam auto-produção com compra a fornecedores, o qual joga sobre o setor uma pressão mais forte na negociação.

A partir da abertura econômica (governo de Collor), calcula-se que 70% das empresas desse subsetor afundaram.

Os ativos específicos, utilizados na produção de circuitos impressos, unidos à nova concorrência vinda da auto - produção do comprador, introduzem no subsetor estudado dois aspectos fundamentais frisados pelos pequenos empresários: a incerteza nas negociações e as expectativas de redução da demanda.

Essa incerteza se traduz em dois aspectos fundamentais: o primeiro diz respeito à continuidade dos pedidos (reabastecimento), os quais podem ser suspensos ou afetados na continuidade de fluxo. O segundo tem a ver com a demanda de quantidade mínima que afeta os custos de desenho, montagem e/ ou fabricação. Em ambos os casos, aparece como incerteza a ameaça da diminuição de preços.

Os preços dos circuitos impressos não são fixados ex-ante. Assim, as transações são objetos de negociação no momento em que o bem é transacionado. Ou seja, não existem contratos de longo prazo como os propostos no sistema de

parceria, o qual incentiva, de acordo com a situação do mercado, ao exercício do poder de negociação.

Este poder aparece como um elemento muito importante na divisão de benefícios. Ele é exercido tanto a montante quanto a jusante, contribuindo para que os fornecedores e os clientes que têm uma posição privilegiada (a força do oligopólio) desenvolvam comportamentos oportunistas. Esses comportamentos são fortemente enraizados na característica dominante do setor referente aos ativos, isto é, aos ativos específicos.

Os fabricantes de circuitos impressos são pressionados principalmente nos preços, os quais têm se mantido quase constantes (uma breve baixa), ao mesmo tempo em que os custos de mão-de-obra e matéria-prima têm acompanhado a inflação dos últimos quatro anos. Em decorrência dessa situação, os empresários entrevistados concordam unânimemente que a margem de lucro tem sido reduzida. Frente a esta situação, cabe a utilização contínua dos ativos específicos, já que eles possuem um valor maior quando são empregados nas atividades nas quais geram um maior retorno. Como o princípio de continuidade só é garantido quando a empresa gera um retorno contínuo (o lucro, nas palavras de Goldratt), então os produtores de circuitos impressos são jogados uns contra os outros, através da concorrência em preços. Esta situação explica, em parte, o clima de desconfiança entre as empresas do subsetor e sua absoluta ausência de mecanismos de cooperação.

A possibilidade de partilhar informação se vê fortemente afetada, já que cada um considera que pode ser prejudicado pelo concorrente; perdendo negócios, ou seja, conseguir realizar menos transações.

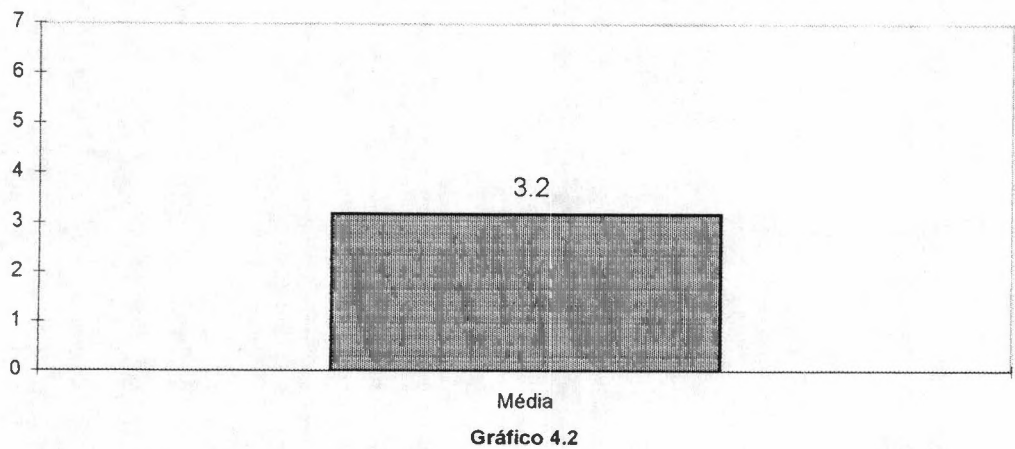
As entrevistas deixam muito claro que as novas características dos ambientes econômico e tecnológico (abertura econômica e novas tecnologia na produção de circuitos impressos), e o comportamento dos setores a jusante e a montante (exercício do poder de negociação) conferem importância crítica aos ativos específicos do subsetor em estudo. Neste sentido, WILLIAMSON (1995,p. 56) nos complementa ao dizer que **“a especificidade somente tem importância em**

conjunto com a racionalidade limitada/oportunismo e na presença de incerteza”

A abertura econômica teve um forte impacto sobre o mercado de componentes eletrônicos. Os empresários consultados na pesquisa afirmam que a procura por circuitos impressos tem tido uma forte queda, a partir da abertura do mercado brasileiro. Por outro lado, o mercado de produtos eletro-eletrônicos teve um expressivo aumento da oferta e da procura. Ou seja, o crescimento de bens que incorporam circuitos impressos não acompanhou a produção local destes componentes; pelo contrário, a procura teve uma forte contração.

O valor médio do crescimento do mercado aparece no gráfico 4.2. Aos empresários foi perguntado se o crescimento do mercado de suas empresas tinha sido muito alto (num extremo), ou muito baixo (no outro extremo). Numa escala de 1 a 7, a média teve um valor de 2.2, o qual indica um baixo crescimento.

Crescimento do Mercado de Circuitos Impressos segundo as pequenas empresas produtoras



O anterior nos leva a dizer que a produção local de circuitos impressos cedeu mercado à importação. As montadoras alteraram seus fornecedores locais para fornecedores geralmente sediados no sudeste asiático.

A queda do mercado vê-se acentuada pela existência de custos fixos, os quais foram considerados na pesquisa como “um pouco altos” (4.76, numa escala de 1 a 7).

Os pequenos empresários não entendem como um circuito impresso convencional (circuito simples, utilizado em aparelhos de rádio, som e televisão) pode ser vendido no Brasil “a preço de cafezinho”. Para eles, o custo dos materiais utilizados supera o preço pelo qual é vendido. Para as empresas brasileiras, é impossível concorrer neste mercado já que a produção de circuitos é baseada em economias de escala e na tecnologia da alta produtividade e mudança constante.

Os ativos específicos têm baixo custo de oportunidade o que força a permanência das empresas no mercado. A maioria das empresas estudadas já comprou algum ativo específico de empresas similares que abandonaram o mercado por fortes mudanças na procura de seus produtos. Segundo os empresários entrevistados, eles pagaram por esses ativos entre 20% e 40% de seu valor de mercado. Calcula-se, segundo dados da Associação Brasileira de Circuitos Impressos (ABRACI), que, cerca de 70% das empresas afundaram a partir da abertura econômica, o que equivale dizer que tiveram que liquidar seus ativos específicos.

Por razões que serão explicadas posteriormente, acreditamos que um número maior de empresas deve continuar saindo do mercado. Antes disso, elas farão de tudo para permanecer, a partir da consecução de pedidos, a preços muito abaixo dos normais (praticados no mercado). Na verdade, isso acontece, em parte, devido a seus ativos não terem alternativas disponíveis. OSTER (1994) considera que:

“Organizations with large amounts of specific assets find exit from particular markets quite difficult... lacking any alternative use for the asset, the organization will find it rational to continue deploying those assets in markets in which the accounting return are exceedingly low. (p.38)

Os setores como o produtor de circuitos impressos com empresas que têm ativos específicos (com baixo custo de oportunidade), encorajam à permanência no mercado quando os negócios passam por períodos de baixa

procura. Esta situação afeta diretamente a intensidade da rivalidade entre as empresas. No caso do setor em estudo, esta situação tem forçado os preços para baixo e consequentemente afetado o nível de lucro dos participantes.

Acreditamos que a problemática dos produtores de circuitos impressos em grande parte é decorrente das decisões de investimentos feitas no passado. Ao investirem, essas firmas se auto colocaram numa posição de desvantagem do ponto de vista do poder de negociação. Era de se esperar que, ante uma crise de mercado (forte queda da procura), o exercício do poder fosse praticado, dando lugar ao aparecimento de problemas bilaterais na negociação. Com essa mudança nas condições, as negociações acontecem no contexto de um mercado aberto; também, ante a inexistência de contratos a longo prazo que evitem o exercício do poder no momento da mudança das condições econômicas, a parte desprotegida na relação é aquela que investiu em ativos específicos.

Um outro aspecto de capital importância na permanência das pequenas no mercado é a dificuldade que os empresários têm para mudar de negócio. Observou-se que a grande maioria das empresas do subsetor estudado tiveram sua origem em empreendedores que, tendo a idéia de um produto, partiram para sua fabricação, muitas vezes na própria casa. Além do mais, uma outra característica muito específica dos proprietários é que sua profissão e experiência pertencem ao campo da eletrônica.

Perguntou-se aos empresários qual era a maior barreira (além dos ativos específicos) que eles tinham para sair do negócio. A maioria citou elementos subjetivos, geralmente de carácter emocional, como relações afetivas com o negócio, insegurança para incursionar em outros negócios, motivação pela eletrônica por tê-la exercido como profissão desde o começo da carreira, assim com o conhecimento e experiência no subsetor. Outras respostas mais racionais dadas pelos entrevistados colocam que a condição básica para deixar o negócio seria uma baixa rentabilidade.

4.2 A Integração Vertical

A pesquisa de campo revela que a integração vertical não é uma opção disponível para o subsetor produtor de circuitos impressos. Nenhuma empresa apresentou algum grau de integração.

Nível de Integração Vertical dos produtores de Circuitos Impresos

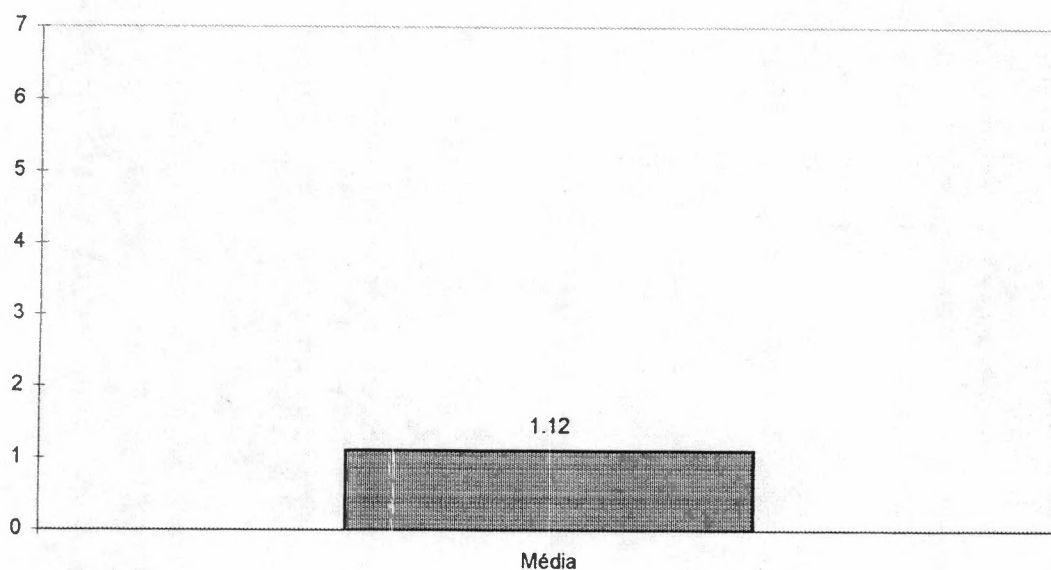


Gráfico 4.3

O gráfico número 4.3 informa-nos acerca do nível de integração vertical existente no subsetor. Esse valor (1,11) mostra que os empresários consideram que suas empresas não têm algum grau de integração vertical.

A situação anterior é explicável, pelo menos, por três razões: a) a produção de circuitos impressos precisa de um número muito variado de matérias-primas; b) essas matérias-primas são produzidas por setores bastante diversos (como o complexo químico, o setor extrativo, o setor de mineração); c) esses setores são concentrados, geralmente oligopólios. Desta maneira, a integração para trás é quase impossível. No que diz respeito à integração para frente, a situação é muito similar (os circuitos impressos são utilizados por montadoras de aparelhos de som, computadores e eletro-eletrônica em geral), pois esse tipo de integração requer mudança total da essência do negócio, além de pesados investimentos. Em muitas ocasiões, a integração vertical é decorrente das condições do mercado fornecedor e/ou comprador. Segundo OSTER (1984):

Low levels of competition in supplying encourage vertical integration (p. 204).

O principal incentivo para uma empresa integrar-se verticalmente é diminuir as restrições impostas a montante ou a jusante por setores com baixos níveis de competição, ou, simplesmente, aproveitar oportunidades de negócios lucrativos com os quais se possa conseguir um alto grau de sinergia que facilite uma estratégia de diversificação baseada na otimização de custos.

Geralmente, as empresas que se integram têm um forte poder de mercado. Empresas como Coca-Cola, Pepsi e outras produtoras de bebidas começaram a adquirir, nos anos 70, as empresas produtoras de garrafas. MURRIS et alii (1992) explicam que:

This change can be attributed to changes in the transation cost of negotiating with independent bottlers in an environment in wich industry maturity has increased the importance of advertising and new product introduction, and tecnology has increased the scale of bottling operations (P.83).

No caso em estudo, as grandes empresas compradoras de circuitos impressos decidiram integrar-se em pelo menos uma etapa do processo (as três etapas são : desenho, montagem e produção) , alegando razões como baixa qualidade dos circuitos produzidos pelas pequenas empresas, demora nos prazos de entrega e incapacidade de acompanhar a demanda em períodos de aquecimento dos mercados aos quais elas se orientam.

Dados obtidos nesta pesquisa junto a uma grande empresa produtora de circuitos impressos apontam que o grau de verticalização do mercado comprador começou a ser adotado pelas grandes empresas instaladas na região da zona franca de Manaus, para contornar as dificuldades de intercâmbio com seus fornecedores, que permaneceram nas regiões sul / sudeste do País. Acreditamos que esta situação ocasionou reflexos negativos, diluindo a escala de produção e comprometendo a própria sobrevivência dessas organizações. Desde logo, existem outros fatores de pressão sobre o setor em estudo que serão apontados mais adiante.

As empresas que decidiram se integrar, no entanto, continuam comprando circuitos das pequenas empresas produtoras; assim, elas realmente têm um fornecedor dentro da própria empresa e outro fora dela.

Podemos dizer que as grandes empresas compradoras praticam uma quase-integração vertical, a qual lhes confere uma capacidade estratégica na negociação, e conseqüentemente debilita o poder de barganha das empresas fornecedoras. Em compensação, as estratégias de integração, ou quase-integração vertical, não podem ser implementadas pelas pequenas empresas produtoras de circuitos impressos; então, elas têm de suportar custos desproporcionais que incidem diretamente sobre o nível de lucro, já que constituem um elo fraco dentro da cadeia produtiva, pois seu poder de barganha é mínimo, não somente a jusante (com as grandes empresas montadoras), como também a montante (com empresas que geralmente fazem parte de oligopólios). Como caminho alternativo, as empresas do subsetor estudado teriam de trabalhar com uma estratégia de eficiência objetivada à redução de custos. Neste sentido, WILLIANSO (1991) considera que:

*"A redução de custos é mais importante que a ação estratégica - ou, de outra maneira, **economia é a melhor estratégia** (p. 76), ênfase no original.*

No entanto, o setor em estudo está muito longe de ter uma ótima utilização de seus recursos, ou seja, apresenta uma forte ineficiência decorrente, segundo os empresários entrevistados, da utilização de processos tecnológicos com atraso de até 20 anos (caso típico, a tecnologia de controle de qualidade).

Um outro aspecto que incide sobre a eficiência é a produção de pequenos lotes de circuitos impressos com processos pouco flexíveis. Esta situação afeta o fluxo contínuo de produção de produtos. Cada pedido implica uma mudança no processo (principalmente na fase de montagem do circuito), que diminui o resultado final.

A obtenção de margens de lucro superiores (com respeito a outros setores), se vê frustrada, não apenas pelas relações a montante e a jusante, mas por

idênticas características do mesmo setor. A produção de circuitos tem **baixas barreiras de entradas**.

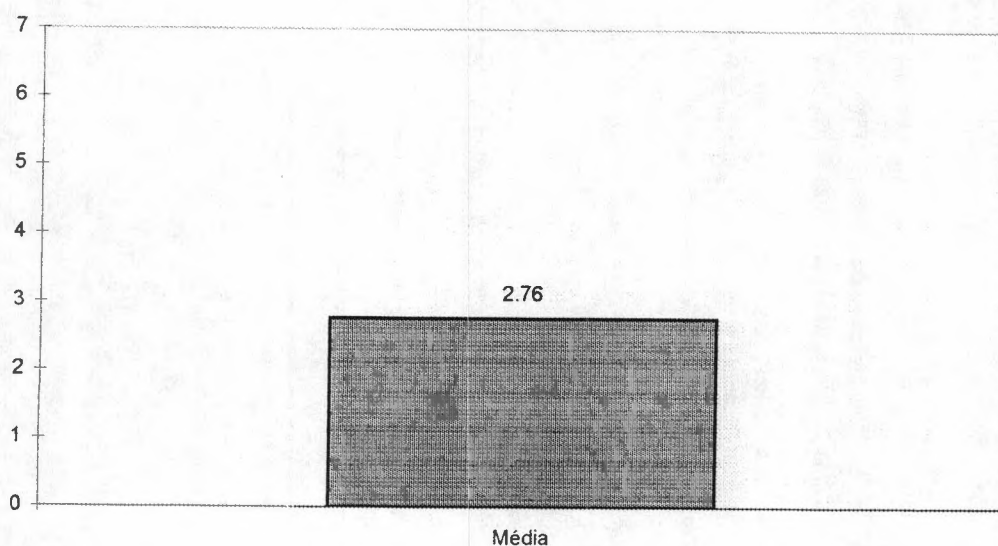
4.3 Barreiras de Entrada

BONER e KRÜEGER (1991, p.6), em um documento técnico do Banco Mundial, definem e caracterizam as barreiras de entrada da seguinte maneira:

“Barriers or impediments to entry are obstacles which increase risk, delays, or cost to a new supplier and thereby result in a cost disadvantage vis-a-vis incumbents. A variety of factors may give rise to barriers to entry:

- *Large irretrievable expenditures on plant and equipment, product development, commercial R&D, marketing or advertising which may raise the risk of financial loss;*
- *Economies of scale requiring that an entrant capture a significant portion of the market (to avoid being a high-cost supplier);*
- *Regulatory policies, such as requirements for product quality certification, which may delay the marketing of an entrant's products for several years; or restrictions on operating licences, which often are binding barriers;*
- *Trade and industrial policies such as tariffs, quotas, and domestic content regulations; and*
- *Predatory practices and other entry-detering conduct by incumbents in highly concentrated markets”.*

Segundo os entrevistados, para montar uma pequena empresa de circuitos impressos é necessário investir, em média, um milhão de dólares (maquinário para desenho, montagem e fabricação). Este valor é relativamente baixo, se comparado com o montante de capital requerido para entrar em outros setores (como o produtor de peças para carros, produtos químicos, papel , petróleo , mineração, etc.).

Valor Médio da Variável Barreiras de Entrada**Gráfico 4.4**

O gráfico número 4.4 nos mostra o valor da média das respostas dadas pelos entrevistados ao serem perguntados se as barreiras de entrada ao subsetor eram muito altas (num extremo) ou muito baixas (no outro extremo). Esse valor (2.76) nos revela, numa escala de 1 a 7, que as barreiras são relativamente baixas.

As empresas entrantes não requerem fortes investimentos em marketing, já que como se mostra nesta pesquisa o circuito impresso é um produto indiferenciado. Com referência à pesquisa e desenvolvimento, podemos afirmar que é uma atividade realizada a jusante pelas empresas que concorrem servindo diretamente ao cliente final. Essas empresas são multinacionais que têm laboratórios próprios centrados na inovação de produtos. Aos produtores de circuitos cabe a função de desenho de um produto que atenda especificidades ou exigências de funcionamento de equipes e aparelhos eletro-eletrônicos. Esta função de “inovação” é desempenhada por engenheiros eletrônicos sem precisar de conhecimento muito avançado. Desta maneira, do ponto de vista do capital, podemos dizer que não existem barreiras de entrada a empresas que desejem fazer parte do subsetor.

Uma pequena empresa que entre no negócio de produção de circuitos não enfrenta problemas relacionados com economias de escala. As pequenas empresas servem a três tipos de mercados com características específicas (o mercado das

grandes empresas que se distingue pela alta concentração e exigências em qualidade e tempo de entrega reduzido; o mercado de reposição, que é totalmente pulverizado; e o mercado de automação industrial formado por empresas de porte médio que demandam circuitos impressos para seus equipamentos).

O aspecto fundamental destes mercados é a demanda de quantidades mínimas que não são de interesse para as grandes empresas. Uma grande empresa compradora de circuitos impressos nos revela que os fornecedores são classificados de acordo com três critérios (quantidade que podem produzir, nível de qualidade do produto e tempo de entrega mínimo), que correspondem a necessidades de fornecimento diferentes. Neste contexto, as pequenas empresas do subsetor estudado só são empregadas para a produção de pequenos lotes que são economicamente inviáveis para as grandes empresas.

Por outro lado, o mercado de automação industrial e o mercado de reposição se caracterizam por demandar pequenas quantidades. A nível de conclusão, podemos dizer que as empresas estudadas são alheias às economias de escala; porém, as ditas economias não constituem uma barreira para concorrentes potenciais. Hipoteticamente, podemos afirmar que estas circunstâncias explicam, em parte, a proliferação de pequenas empresas neste setor, principalmente na década dos anos 80.

Uma característica muito interessante no subsetor produtor de circuitos impressos é a de que seu nível de inventários é igual a zero. Quer dizer, não há acumulação de estoque de produtos terminados. O estoque predominante é de matérias-primas e logicamente de produtos em processo.

A entrada de novas empresas no setor não tem barreiras relacionadas com políticas reguladoras como certificação da qualidade dos produtos e licenças de operação, que além de se constituírem em impedimentos legais, também precisam do desenvolvimento de campanhas de marketing e propaganda, aumentando em ambos os casos, as requisições iniciais de capital. A entrada ao subsetor produtor de circuitos impressos é relativamente fácil, já que não precisa cumprir com exigências além das normais que são aplicadas a qualquer negócio. Basta que o empreendedor tenha experiência na fabricação do produto e

conhecimentos básicos que as faculdades de engenharia eletrônica dão aos graduandos. As empresas produtoras de circuitos atuam fora do contexto de políticas comerciais e industriais, tais como cotas e tarifas que limitam a entrada de novos concorrentes.

Não foi possível identificar práticas predatórias ou condutas que impedissem, de alguma forma, a entrada de pequenas empresas no setor produtor de circuitos impressos. As pequenas empresas atuam em um contexto econômico que comporta especificamente um mercado quase perfeitamente competitivo. Este tipo de mercado é caracterizado por BONER e KRUEGER, da seguinte maneira:

“ Perfectly competitive—refers to a market with many suppliers selling a homogeneous product under conditions of free entry and exit” (p.7).

É necessário precisar que estamos falando de um segmento de mercado que se caracteriza pela produção de pequenos lotes (menos de trezentas unidades por mês) , e que portanto, não concorre com as grandes e médias empresas que dominam a produção do setor pelas grandes quantidades que produzem.

O circuito impresso é um produto que, pelas suas características físicas, não apresenta diferenças que possam ser ressaltadas pelos produtores como de natureza diferente, ou seja, é um produto homogêneo. Cimento, ouro e petróleo são outros produtos que nos servem de exemplo. Em compensação, um produto heterogêneo é aquele que tem características físicas que variam significativamente entre os produtores, como é o caso dos computadores pessoais, automóveis e perfumes.

Em termos gerais, podemos afirmar que o mercado fornecedor de circuitos impressos formado pelas pequenas empresas não oferece restrições a novas empresas que desejem participar dele. Como o produto que oferecem é homogêneo, a diferenciação que leve a um preço prêmio é quase impossível pois ela será anulada rapidamente.

O gráfico número 4.5 apresenta o valor médio da variável diferenciação do produto numa escala de 1 a 7. Esse valor (2.29) nos informa que não existe

diferenciação. A indiferenciação afeta a possibilidade de as empresas terem maior poder de negociação na do preço final.

Valor Médio da Diferenciação do Produto

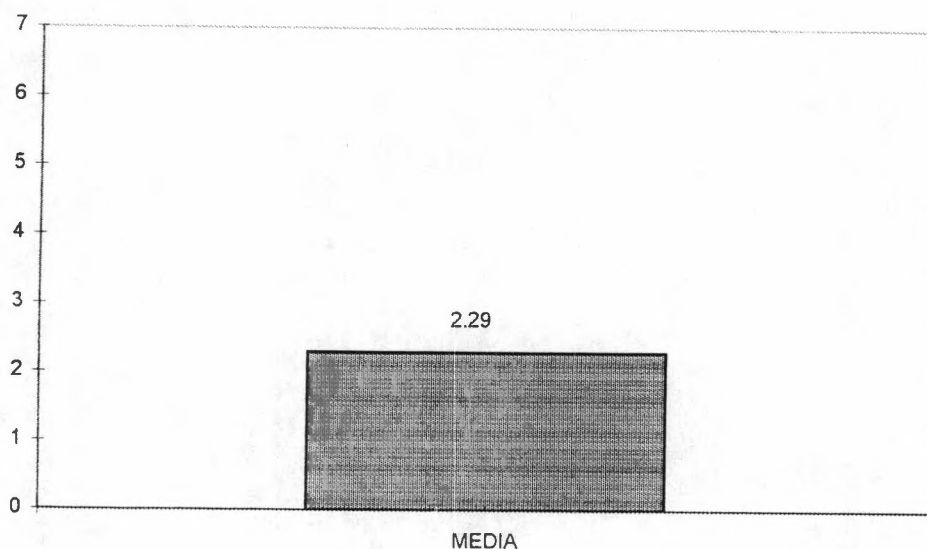


Gráfico 4.5

Os níveis de preços praticados compensam os custos mas não permitem uma ampla margem de lucro. Antigamente, nos anos 70, a margem de lucro era muito alta, devido a que o número de unidades produtivas (pequenas empresas) neste setor era mínimo; porém, existia uma ampla demanda de seus serviços que era reforçada pelas escassez de circuitos impressos decorrente das dificuldades de importação e regulamentação que protegia alguns mercados como o da informática.

Neste contexto, os preços permitiam aos fornecedores conseguirem uma margem de lucro que rapidamente atraiu um grande número de novas empresas. Já na década dos anos noventa, existia um excesso de oferta de circuitos impressos, e, por outro lado, uma forte mudança no ambiente econômico nacional que permitiu a importação direta do produto a preços menores que os praticados internamente no Brasil. Igualmente, as grandes empresas viabilizaram compras de bens de capital que lhes permitiam fazer os circuitos ou, ao menos, desenvolver a etapa mais crítica (o desenho, a fabricação ou a montagem), passando, desta maneira, a uma quase integração para trás. Não obstante, as empresas compradoras continuaram comprando de fornecedores externos, melhorando consideravelmente sua posição estratégica, isto é, seu poder de negociação face a fornecedores nacionais.

Em decorrência dos fatos anteriores, as pequenas empresas produtoras de circuitos debilitaram consideravelmente seu poder de negociação começando a reduzir drasticamente suas margens de lucro. Por exemplo, a partir da implantação do Plano Real, os produtores de circuitos não têm aumentado seus preços. No entanto, as matérias-primas produzidas por setores que podem ser classificados como oligopólios, têm subido de preço continuamente, acompanhando o nível de inflação, no pior dos casos. Além disso, os custos trabalhistas aumentaram, mas a situação mais crítica foi a de que o excesso de oferta converteu o mercado no que os empresários chamaram de “mercado vendedor”. Em decorrência desta situação, a concorrência entre as pequenas empresas passou a ser predatória do ponto de vista dos preços praticados e, como consequência, apenas sobreviveram 30% das pequenas empresas do subsetor.

As pequenas empresas que continuam produzindo circuitos impressos se dedicaram à fabricação de pequenos lotes atendendo necessidades específicas de pequenas, médias e grandes empresas. Esses pequenos lotes não são rentáveis para grandes empresas, portanto, podemos afirmar que as empresas pesquisadas seguem perfeitamente o que se pode chamar de uma estratégia de atendimento a nichos de mercado. Em geral, esta situação dificulta, de maneira considerável, a possibilidade de trabalhar com base em economias de escala. Mais adiante serão especificadas as características destes mercados, nos quais o poder de negociação apresenta variações.

Em termos gerais, cada um dos pequenos fornecedores de circuitos impressos não tem poder de mercado. Este poder é conceituado por BORNER e KRUEGER, da seguinte maneira:

“Market power is the ability to vary price without suffering large variations in sales, fundamentally due to a lack of alternative products. Analysis of market power therefore begins with an examination of the arena in which a particular supplier must compete” (p. 10).

Fundamentalmente, as pequenas empresas estudadas, com a mudança no ambiente econômico (abertura da economia), começaram a ter uma forte concorrência de produtos importados e da auto-produção das grandes empresas

consumidoras, sendo impossível aumentar os preços sem sofrer fortes quedas nas vendas.

Aos empresários foi perguntado se consideravam que seus clientes tinham poder de negociação com respeito a preços, exigências de níveis de qualidade, descontos, etc. As respostas foram classificadas de acordo com os três tipos de mercado atendidos. O valor médio desta variável no mercado comprador formado pelas grandes empresas montadoras de eletro-eletrônicos foi de 6.8 ; no mercado de automação industrial, formado principalmente por empresas classificadas na categoria de médias, o valor da variável foi de 3.2 ; e, finalmente, no mercado de reposição, o valor médio do poder de negociação foi de 4.1.

Valor Médio da Variável Poder de Negociação do Cliente

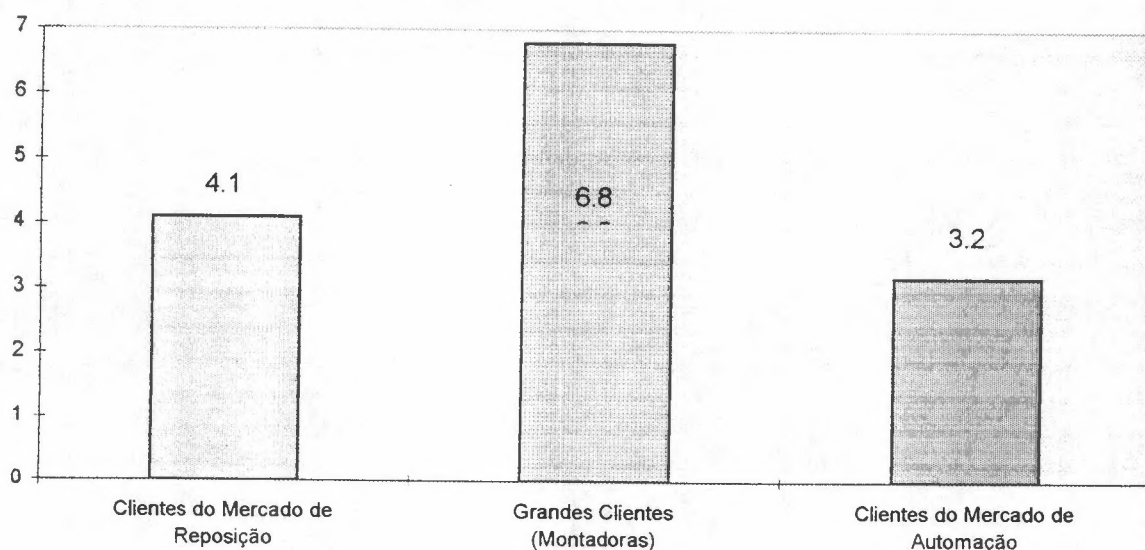


Gráfico 4.6

O gráfico número 4.6 nos mostra, de maneira comparativa, os resultados das entrevistas.

Observe-se que as grandes empresas montadoras de eletro-eletrônicos têm um poder de negociação muito forte face aos produtores de circuitos impressos. Esta situação cria um desequilíbrio nas negociações a favor das montadoras que afeta a capacidade de acumulação do subsetor estudado.

Os clientes do mercado de automação apresentam um baixo grau de poder de negociação, e, segundo os empresários, este mercado é o mais rentável economicamente.

No mercado de reposição o valor médio da variável nos diz que não se pode afirmar que existe um desequilíbrio no poder de negociação. Ou seja, nem os compradores, nem os produtores de circuitos, têm poder de negociação. Os preços, a qualidade e os descontos são determinados no mercado pelas interações entre muitos produtores e muitos compradores.

Antigamente, os agentes econômicos não dispunham de informação eficiente da situação do mercado; a inflação permitia que se obtivessem ganhos a partir de estoques de matérias-primas e do alongamento dos prazos de pagamento. Desta forma, as empresas se apropriavam de uma rentabilidade financeira que lhes permitia, ao final das contas, ganhar dinheiro sem questionar a eficiência do emprego dos recursos e sua defasagem tecnológica. Em termos gerais, as empresas operavam em mercados muito pouco eficientes. Segundo OSTER (1994):

“An efficient market is one in which prices reflect information instantaneously and one in which extraordinary profit opportunities are thus rapidly dissipated by the action of profit-seeking individuals in the market” (P.18).

Do ponto de vista do comprador, a disponibilidade de informação sobre preços e quantidades de produtos disponíveis gerou uma mudança de atitude face aos produtores locais; estes últimos sentiram uma forte pressão relacionada com exigências que dizem respeito ao aperfeiçoamento dos prazos de entrega dos circuitos, qualidade não apenas do produto senão da empresa como um todo, através de certificação da qualidade (como por exemplo, o certificado Iso 9000). Na opinião dos empresários entrevistados, o item que mais pesa é a exigência de preços que têm como parâmetro de comparação aqueles praticados no mercado internacional.

Não entanto, as pequenas empresas não são as únicas afetadas pelas mudanças no ambiente econômico. A internacionalização do mercado brasileiro de circuitos impressos e componentes eletrônicos em geral, forçou grandes empresas nacionais e multinacionais a tomar decisões drásticas, com relação a sua permanência no mercado. Desta maneira, empresas como a Philips, a Texas e a Fairchild fecharam unidades fabris inteiras. Estas empresas não apenas fecharam suas fábricas, mas, na maioria dos casos, deixaram de comprar componentes fabricados pelas empresas brasileiras, passando suas compras para produtores de componentes eletrônicos sediados no continente asiático. Entrevista dada pelo presidente de uma importante empresa pesquisada neste trabalho (produtora de aparelhos de som e televisão), aponta que "a tendência natural do País é a de se tornar revendedor, não fabricante". O empresário considera que essa situação se apresenta pela falta de competitividade da tecnologia empregada pelas empresas e os altos custos estruturais existentes. Ele propõe que "o que tem de ser feito, urgentemente é uma reavaliação de toda a cadeia produtiva brasileira". Concomitante com este pensamento, os professores Coutinho e Ferraz, em nota referenciada na segunda parte deste trabalho, fazem um alerta sobre o perigo da desarticulação da cadeia produtiva da indústria eletrônica brasileira, que pode ameaçar a sobrevivência da produção local a médio ou longo prazo.

No que tange às pequenas empresas, podemos dizer que elas constituem um elo frágil dentro da cadeia produtiva. Os empresários entrevistados consideraram que o poder de negociação de suas empresas é muito baixo, face a fornecedores com os quais é quase impossível negociar, sobre tudo o item preço. Além disso, os aumentos nos preços são feitos nas mesmas datas e "coincidentemente" a taxa de aumento é a mesma. Esta situação é amplamente conhecida e divulgada em jornais nacionais, falando especificamente do aumento dos preços do aço, cobre e tintas. Na verdade, o atual governo tem investigado algumas empresas pela possível "cartelização" que afeta os custos das empresas que usam laminados como matéria-prima na fabricação de seus produtos.

O subsetor estudado pode ser considerado como desconcentrado, já que há muitas pequenas empresas com cotas proporcionais de mercado. Essa desconcentração faz com que cada empresa individualmente seja incapaz de afetar

a situação concorrencial. No entanto, o subsetor como um todo é composto também por grandes empresas que se dedicam à produção em massa. Segundo os pequenos empresários, no subsetor existem interesses corporativos de grandes empresas.

O gráfico número 4.7 nos mostra o valor médio das variáveis; (1) nível de concentração, (2) capacidade de uma empresa alterar a situação concorrencial, e, (3) existência de interesses corporativos no subsetor como um todo.

Valor Médio das Variáveis, (1) Nível de Concentração do Subsetor; (2) Capacidade Concorrencial; (3) Interesses Corporativos

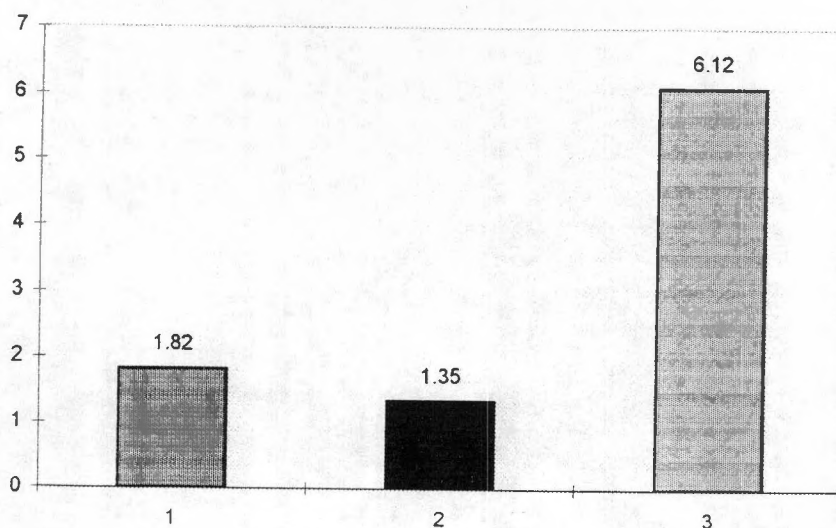


Gráfico 4.7

Perguntamos aos empresários quais eram as bases da concorrência no mercado de circuitos impressos. Oferecemos uma série de alternativas para resposta, como as seguintes: preço, qualidade, serviço pós-venda, garantia, desenho e custos. Dos dezessete entrevistados, 14 responderam que a concorrência era baseada em preços. Quer dizer, 82,3% deram ênfase no preço como fator concorrencial. Igualmente, 7 dos entrevistados (41.1%) apontaram, a qualidade do produto. Apenas 3 dos inqueridos (ou seja, 17.6%), consideraram o prazo de entrega como aspecto chave do ponto de vista concorrencial. Outras

variáveis citadas nas entrevistas foram: tecnologia, experiência, serviço pós-venda e garantia.

Pesquisa feita com trinta e dois empresários da indústria eletrônica colombiana, AGUILERA et Alii (1990), revela que as bases da competitividade no mercado são, em primeiro lugar, a qualidade (75%); em segundo lugar, o serviço ao cliente; e, em terceiro lugar, o preço.

É importante frisar que os dois contextos concorrenciais em que foram feitas as duas pesquisas são muito diferentes. Atualmente, no mercado brasileiro da indústria de componentes, existe uma forte abertura que permite dispor de informações eficientes, principalmente sobre os preços praticados no mercado internacional. Em compensação, o mercado de componentes eletrônicos na Colômbia, em 1989, tinha um nível de abertura mínima. A preocupação das empresas compradoras não estava centrada no preço (já que o produto estrangeiro era mais custoso pelas altas taxas de importação e pelas baixas quantidades decorrentes do tamanho do mercado), senão na qualidade dos circuitos, considerada precária pelos compradores.

Um outro ponto de interesse nesta pesquisa era conhecer se as pequenas empresas desenvolviam praticas de cooperação e/ou parceria no interior do subsetor. Estas práticas poderiam ser um elemento importante no aperfeiçoamento das condições econômicas. Especificamente, nós quisemos saber se estas empresas estabeleciam mecanismos cooperativos para:

- comprar insumos,
- desenvolver produtos,
- melhorar a eficiência dos processos,
- compartilhar mercados,
- negociar com clientes ou,
- realizar pesquisa e desenvolvimento

As respostas foram categóricas, no setor não há cooperação. Dos dezessete entrevistados, 15 (ou seja, 88.2%) não reconhecem nenhum mecanismo cooperativo. Apenas dois dos entrevistados consideraram a existência de

intercâmbio cooperativo, mas, ao pedirmos uma explicação sobre a dita experiência, foi constatado que se tratava de situações isoladas e ocasionais, porém sem impacto sobre o comportamento ou resultados dos participantes.

O gráfico número 4.8 mostra as porcentagens que confirmam a inexistência de mecanismos de cooperação no setor estudado.

Existência de Mecanismos de Cooperação

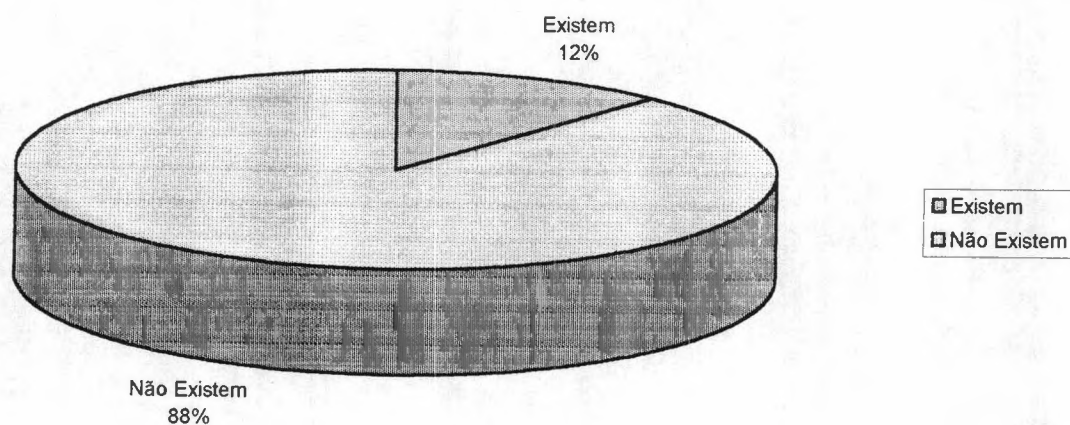


Gráfico 4.8

CAPÍTULO 5

PODER DE NEGOCIAÇÃO FACE AOS CLIENTES

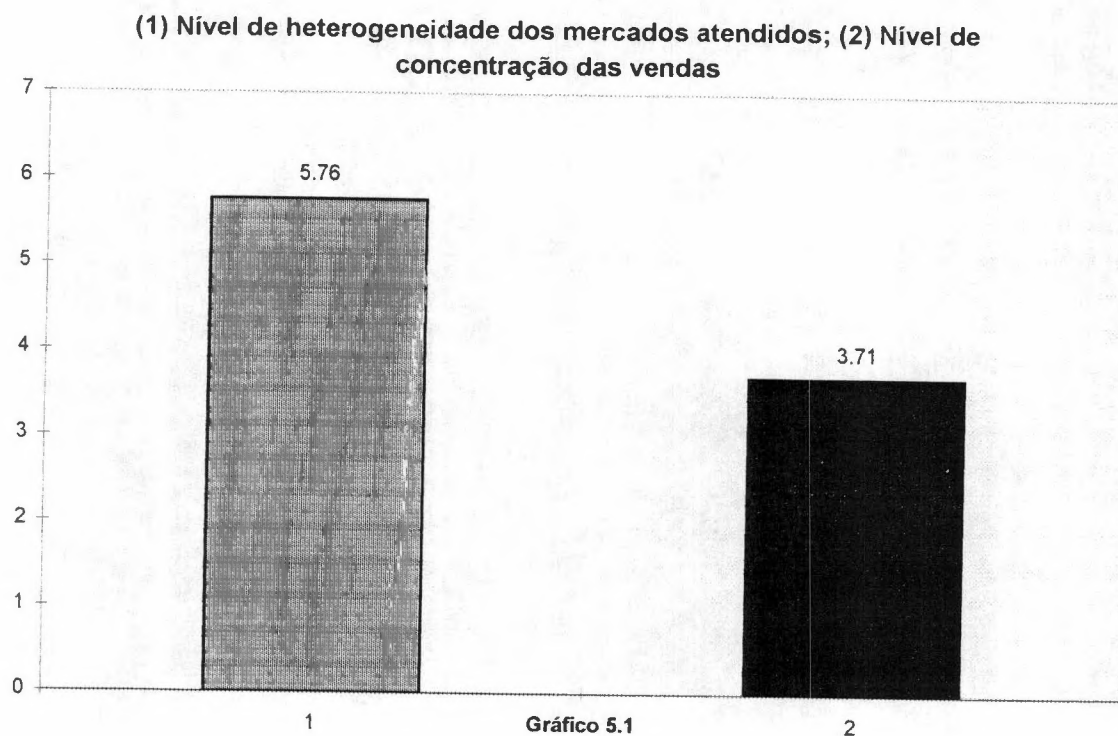
O subsetor produtor de circuitos impressos atende clientes que pertencem a três tipos de mercado: a) mercado de reposição, b) mercado de automação industrial, e c) mercado das empresas montadoras de aparelhos eletro-eletrônicos. Por outro lado, os produtores de circuitos impressos compram suas matérias primas principais de mercados muito concentrados como os produtores de aço, cobre, tintas e laminados em geral.

O gráfico número 1.1 representa os mercados dos quais fazem parte os fornecedores de matérias-primas e os compradores de circuitos impressos.

A pesquisa revelou que os relacionamentos das empresas produtoras de circuitos com os clientes apresentam variações de acordo com cada um dos mercados dos quais fazem parte estes últimos. Em outras palavras, há diferença nas relações de poder, segundo se venda para clientes que fazem parte de estruturas oligopólicas ou de mercados pulverizados.

Em suma, podemos dizer que as pequenas empresas atendem uma diversidade de clientes que fazem parte dos três mercados já mencionados. Esses mercados, como já foi dito, apresentam características diferenciadas que determinam diferentes graus de poder nas relações inter-empresariais.

O gráfico número 5.1 mostra a consideração dos empresários entrevistados em relação à pergunta de que se suas empresas atendiam clientes de mercados muito homogêneos (num extremo), ou muito heterogêneos ou diversos (no outro extremo).



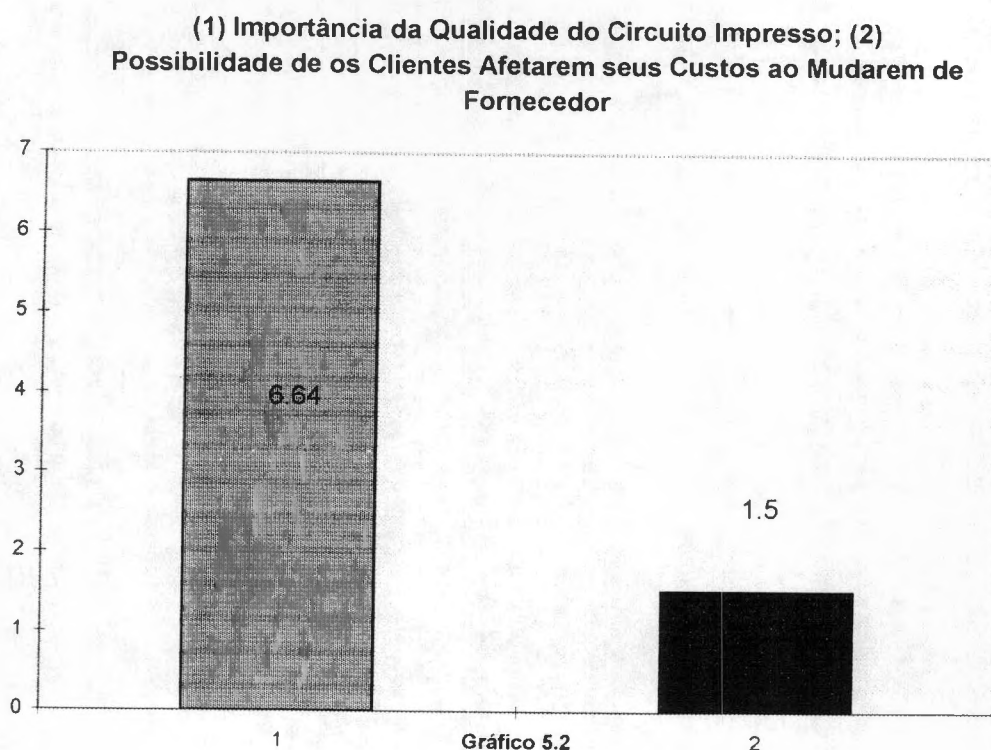
Observe-se também que as vendas das empresas são consideradas pelos empresários como “um tanto concentradas, um tanto desconcentradas”, já que a variável tomou um valor médio próximo a 4.

O fato de as vendas das empresas estudadas estarem distribuídas em três mercados e não serem consideradas concentradas em um único cliente, confere ao subsetor uma capacidade de equilibrar suas receitas em termos de inter-relações comerciais. Em outras palavras, o subsetor obtém suas melhores margens do mercado de automação; no entanto, o mercado das grandes empresas (pequenos lotes) contribui para os resultados, ainda que com margens de contribuição menores.

Quase a totalidade dos entrevistados consideraram que existe grande diferença quando se negocia com uma grande empresa e quando se negocia com uma pequena empresa. No primeiro caso, a pressão para conseguir o menor preço do mercado é forte, e sobre tudo, as grandes empresas dispõem de informação dos preços praticados pelas empresas mais competitivas; isto força o produtor a aceitar pedido ao preço proposto pelo comprador, sem ter conhecimento daqueles

praticados pela concorrência. Se o fornecedor satisfaz o requisito de preço, o próximo passo é a negociação das exigências em qualidade e prazos de entrega.

A importância da qualidade é fundamental para o comprador. Segundo os entrevistados, a qualidade do circuito impresso determina o sucesso da atividade do cliente. Se um circuito falha, a consequência imediata é que o aparelho do qual ele faz parte apresente problemas. O gráfico número 5.2, pergunta um, descreve a importância da qualidade, numa escala de 1 a 7.



É bom lembrarmos o conceito de qualidade ligada. Neste conceito, a qualidade do produto final depende da qualidade dos diferentes elos da cadeia de transformação; porém, o nível de qualidade do produto será igual ao nível de qualidade do elo mais fraco; é este o elemento que mais atenção deve receber na análise das etapas de criação de valor.

Quanto às possibilidades dos clientes mudarem de fornecedor sem afetar seus custos e qualidade, pode-se dizer que é totalmente factível, já que o circuito

impresso não é um produto diferenciado e pode ser produzido por qualquer empresa do subsetor. No gráfico 5.2, os empresários, numa escala de 1 a 7, atribuíram um valor médio de 1.5 à possibilidade de uma empresa afetar seus custos ao mudar de fornecedor. Quer dizer, a mudança é possível sem custos excessivos.

No segundo caso, o produto é destinado para máquinas ou aparelhos complexos (mercado de automação); este mercado também tem fortes exigências de qualidade e curtos tempos de entrega; no entanto, há uma diferença fundamental: existe um maior poder de negociação que se traduz na obtenção do preço proposto pelo vendedor. Esse maior poder de negociação lhe permite à empresa vendedora conseguir um lucro maior na realização de suas transações de mercado.

O mercado de reposição de circuitos impressos padronizados pode ser classificado na categoria de mercado pulverizado. Neste caso, as pequenas empresas produtoras não têm nenhum poder de mercado, quer dizer, não podem estabelecer preços acima da média sem que sofrerem reduções nas quantidades vendidas.

O mercado formado pelas multinacionais e as grandes empresas se caracteriza por ser concentrado a ponto de assimilar-se ao oligopólio (no caso dos produtores de televisores e equipes de som). O oligopólio, segundo um relatório técnico do Banco Mundial preparado por BONER e KRUEGER, se caracteriza por um reduzido grupo de empresas que, juntas, têm uma posição dominante:

“Oligopolistic— a market with significant barriers to entry and few suppliers; the latter operate in an environment of recognized competitive interdependence (sales and profits of a single supplier depend on its actions and the reactions of few others)” (p.7).

Como os ganhos dependem da ação conjunta dos participantes no mercado, a estratégia mais comum é o estabelecimento de acordos, antes da concorrência em preços. No entanto, as grandes empresas produtoras de eletro-eletrônicos, a partir da abertura da economia, sofreram fortes pressões dos importados e de novas empresas que começaram a fazer parte do negócio. Por

outro lado, a concorrência no mercado final de eletro-eletrônicos adotou uma estratégia de vendas com prazos de pagamento de até dois anos, exigindo dos produtores flexibilização nos prazos de pagamento. A ação conjunta entre as grandes lojas vendedoras do produto final que incorpora o circuito impresso, e os fabricantes de eletro-eletrônicos tem tido, como consequência, o exercício de novas pressões sobre os produtores de componentes eletrônicos, através do alongamento dos prazos de pagamento. Além disso, as companhias têm deixado de produzir grandes lotes para serem estocados e utilizados em caso de necessidade; agora, elas produzem pequenos lotes exigindo "just in time" dos pequenos fornecedores. O alongamento dos prazos de pagamento leva a pequenas empresas produtoras a buscarem financiamento no sistema financeiro ou com agiotas pagando juros desproporcionais, se comparados com os cobrados pelo sistema financeiro internacional.

O exercício do poder de negociação das montadoras de aparelhos eletro-eletrônicos tem um efeito direto sobre o fluxo de caixa dos produtores de componentes, que para não saírem do mercado, ou paralisarem suas atividades, preferem, então, se financiar com empréstimos a curto prazo para sustentar o capital de giro, o qual, por sua vez, passa a afetar o lucro líquido.

Aos empresários entrevistados foi perguntado se seus clientes poderiam integrar-se verticalmente e produzir circuitos impressos. O resultado das respostas pode ser visto no gráfico 5.3. Como pode ser observado, a resposta foi contundente no sentido afirmativo (6.47 numa escala de 1 a 7).

Integração para trás

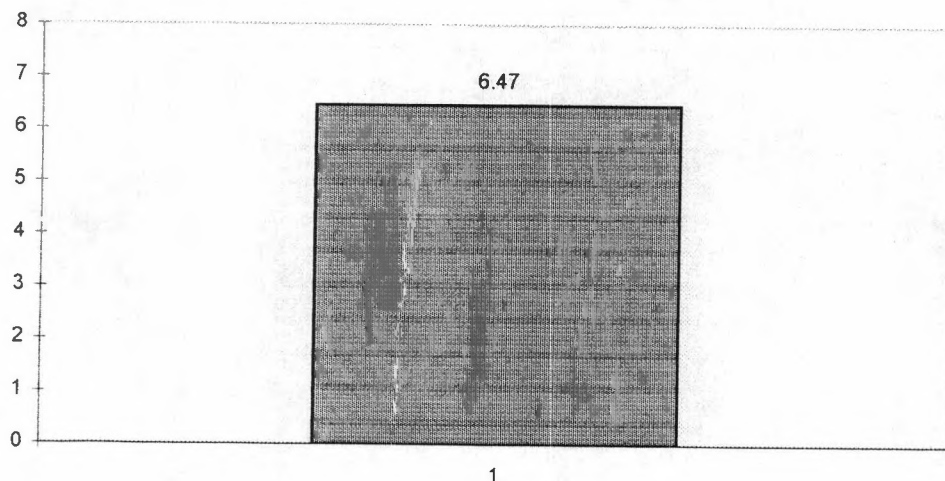


Gráfico 5.3

De fato não se trata apenas de uma simples possibilidade potencial de integração. As grandes empresas começaram a produzir seus próprios circuitos impressos, quando o mercado brasileiro de componentes eletrônicos e maquinário para sua produção tinha restrições de importação. As empresas justificavam a produção própria como uma necessidade decorrente da incapacidade de os fornecedores atenderem os pedidos em ciclos de alta procura. Por outro lado, a qualidade era insatisfatória para os requisitos do produto final. Além disso, os produtores de circuitos impressos praticavam preços muito altos.

Em consequência, apareceu uma grande quantidade de empresas atraídas pelos altos lucros, pois atuavam num mercado “comprador”, no qual elas ditavam o preço do produto.

Acreditamos que as empresas locais fornecedoras de circuitos impressos não acompanharam as mudanças nos níveis de produtividade de empresas sediadas em outros contextos sociais e econômicos. Ou seja, o subsetor começou a acumular graus de ineficiência produtiva que, no entanto, não era problemática dada a proteção do mercado interno.

O subsetor, na realidade, não sofria pressões de mercado que o levassem a questionar sua eficiência. Portanto, não foram feitos investimentos em tecnologia mais moderna que gerasse um patamar superior de produtividade.

Em decorrência da situação interna da economia brasileira, os produtores de circuitos impressos tinham poder de negociação face a seus clientes. Esse poder se traduzia em ganhos acima da média. Enquanto isso, a ineficiência era disfarçada com altos patamares de inflação que permitia manobrar com estoques e prazos de pagamento.

No governo Collor, aconteceram fortes mudança no mercado. Neste contexto, a abertura econômica caiu como água fria para os produtores de circuitos eletrônicos. Em primeiro lugar, perderam o poder de negociação gradualmente com a abertura do setor eletro-eletrônico; em segundo lugar, os compradores de componentes tiveram um leque de alternativas de compra que converteram a indústria eletro-eletrônica em um dos setores mais globalizados junto ao mercado das montadoras de carros.

O mercado passou a não aceitar mais a imposição de preços baseada no poder de mercado. Adicionalmente, junto à abertura da economia, veio o Plano Real e a estabilidade da moeda; assim, já não foi mais possível esconder, por mais tempo, a ineficiência.

A problemática da ineficiência na produção de circuitos impressos não tinha solução a curto prazo. Desta forma, as empresas muito pouco produtivas foram à falência; as outras, que hoje sobrevivem, encurtaram suas margens de lucro e ainda permanecem no mercado, graças à estratégia de nicho que praticam.

Como consequência das pressões anteriores, os fabricantes de componentes eletrônicos em geral e de circuitos impressos em particular apresentam uma forte negatividade quanto às possibilidades de reinvestimentos no setor. A situação ainda é mais problemática, em especial porque uma característica muito forte do setor produtor de circuitos é a utilização de tecnologia com uma taxa de mudança acelerada e contínua que gera um alto risco de obsolescência.

Acreditamos que a resistência às pressões exercidas a jusante (como também a montante) tem sido mínima. A grande maioria das empresas produtoras de circuitos impressos faliram (Observou-se nesta pesquisa uma taxa de falência superior aos 80%). Além do mais, os empresários entrevistados têm a convicção de que muitas outras empresas irão à falência devido, principalmente, ao excesso de oferta do produto, por um lado, e à continua queda da demanda, por outro.

Do ponto de vista do poder de negociação, o problema fundamental é a absoluta assimetria de importância estratégica das pequenas empresas na cadeia de transformação; e, por extensão, da visão que cada lado tem do relacionamento. A visão foi profundamente modificada com as mudanças no ambiente econômico.

O conceito dominante na cadeia de transformação da qual participam os produtores de circuitos impressos é a eliminação de custos significativos em estoques e depósitos , não através da ação concertada e a partilha entre os participantes, mas, de maneira unilateral, forçando o elo mais fraco a assumir a maioria dos custos decorrentes da entrega de lotes pequenos, em espaços de tempo muito curtos.

Acreditamos que a auto-fabricação de circuitos por parte das grandes empresas montadoras de eletro-eletrônicos tende não apenas a melhorar seu poder de negociação através do aumento da capacidade de pressão sobre seus fornecedores , mas, também, a buscar uma melhoria de sua própria versão da cadeia de transformação, a fim de conseguir níveis de eficiência superiores que lhes permitam induzir o consumidor final à compra de seus produtos e, desta maneira, melhorar ou ao menos sustentar, suas margens de lucro. Em outras palavras, as grandes empresas, estariam desenvolvendo uma estratégia que combina dois elementos fundamentais da economia industrial: a ação estratégica (entendida como o exercício do poder de negociação),e a eficiência econômica, (entendida como uma forma de obter os menores custos de transação).

A combinação de eficiência e ação estratégica percebida nas entrevistas é entendida pelos pequenos produtores de circuitos impressos como que no mercado opera a lei de " *cada um por si mesmo* " . De fato, os grandes compradores não têm

um relacionamento estreito com os produtores; várias experiências destes últimos descrevem situações de exercício abusivo do poder nas relações econômicas, a ponto de cancelar unilateralmente pedidos, via telefônica, sem ter em conta que as matérias-primas para sua fabricação já tinham sido compradas de fornecedores. Não existe um só caso no setor no qual as grandes empresas compradoras hajam demonstrado algum tipo de interesse nos fornecedores de seus fornecedores. Em síntese, não há cooperação para o melhoramento da eficiência do ponto de vista da atualização tecnológica, novos sistemas de logística e melhores tecnologias de gestão. Igualmente, o exercício do poder de negociação interfere não somente através da pressão sobre os preços, se não gerando incertezas nas compras e na produção, o qual tem seu reflexo final sobre o desempenho em termos de resultados.

O número de pequenos produtores de circuitos era superior a duzentos na década passada. Hoje, acredita-se que são mais ou menos quarenta fabricantes. Os grandes fabricantes de eletro-eletrônicos começaram, nos anos 80, a suprimir um grande número de fornecedores a fim de eliminar custos nas negociações e homogeneizar as bases de suprimento, reduzindo custos de acompanhamento. Nos anos 90, as empresas compradoras realizam esforços por conseguir fornecedores que satisfaçam critérios de preço e qualidade, além de entregas em prazos cada vez menores. No entanto, nenhuma das empresas pesquisadas neste trabalho teve algum tipo de inter-relação cooperativa com empresas compradoras que buscassem algum tipo de desenvolvimento do fornecedor. Em outras palavras, as empresas compradoras não têm selecionado e desenvolvido um grupo de fornecedores estratégicos que satisfaçam suas expectativas. Eles seguem trabalhando com negociações sem interesse especial (Arm's-length), ou seja, compram o produto e pagam o menor preço que podem.

A situação anterior é explicada pelos empresários entrevistados como decorrente da pouca importância do valor das vendas de suas empresas, do ponto de vista do comprador. Para este último, as compras de circuitos impressos representam uma porcentagem muito baixa dos custos do produto final.

Segundo os entrevistados, as negociações com grandes empresas são favoráveis, do ponto de vista da garantia do recebimento. A grande empresa sempre

honra seus compromissos econômicos, pagando no prazo acordado entre as partes. Por outro lado, as pequenas empresas compradoras de circuitos, segundo os empresários fornecedores, quase sempre retardam o pagamento e, em poucos casos, não pagam por caírem em inadimplência o que afeta seus custos de transação .

Acreditamos que todos os esforços das grandes empresas compradoras ignoram a possibilidade de se introduzir melhoramentos na fileira de transformação fornecedor - produtor - cliente que beneficiem toda sua própria rede de abastecimento e incorporem melhoria para os demais. Por outro lado, os relacionamentos não cooperativos, quase sempre baseados no poder que dá a posição no mercado, geram comportamentos antagônicos que impedem ou, no melhor dos casos, retardam o descobrimento de alternativas que contribuam a uma maior eficiência do sistema como um todo.

As empresas estudadas não reconhecem nenhuma experiência marcante de cooperação , parceria ou participação em projetos conjuntos com os grandes compradores. Em compensação, escutou-se muitas queixas sobre o exercício do poder de negociação a jusante. Essa percepção sobre o uso do poder com fins econômicos , o que, a nosso entender tem criado uma visão deformada por parte dos fabricantes de circuitos impressos, especialmente quando são perguntados pelas possibilidades de conseguir vantagens da criação de novos sistemas de informação e canais de compras, e distribuição para conseguir os materiais necessários por preços que , geralmente, são reservados aos compradores de grandes quantidades.

Nas entrevistas, foi observado que as pequenas empresas produtoras de circuitos impressos têm um conceito um pouco deformado da cooperação ou parceria com as empresas compradoras. A maioria de diretores considerou tais situações como oportunidades pouco prováveis de melhorar seus ganhos econômicos à custa dos compradores . Suas expectativas centravam-se na possibilidade de que os clientes contribuíssem no melhoramento dos processos produtivos e mercadológicos que gerassem economias substanciais , cujos benefícios iriam para sua própria conta.

Outras empresas consideraram a cooperação como um relacionamento contínuo baseado na recompra constante por parte do grande comprador, ao mesmo tempo em que reconhecem uma barganha forte e unilateral pela baixa dos preços dos circuitos.

Uma grande empresa compradora de circuitos impressos utilizados na montagem de equipes de som e televisão reconhece o exercício do poder de negociação como uma consequência do exercício de pressões em preço e em datas de entrega curtas, vindas das grandes lojas que vendem ao consumidor final. Estas lojas fazem parte de um ambiente no qual a concorrência cada vez é mais acirrada na busca do consumidor, a quem oferecem amplos prazos de pagamento e, por sua vez, jogam a pressão para baixo da cadeia de fornecimento.

No ambiente concorrencial atual, as empresas decidiram reforçar seu poder de barganha, pensando em extrair o maior número de concessões dos fornecedores de circuitos impressos, enquanto estes últimos, a maioria, pensam que, se a situação fosse diferente, poderiam conseguir enormes economias de seus clientes. Ambas as partes parecem estar de acordo que, trabalhando conjuntamente, poderiam encontrar formas de aprimoramento da cadeia produtiva, com forte aumento da eficiência no sistema. No entanto, o problema fundamental é que as partes pensam individualmente em apropriar-se dos resultados obtidos, sem a menor intenção de dividi-los.

5.1 O Mercado de Reposição

Este mercado demanda circuitos impressos estandardizados, orientado principalmente para a reparação de produtos eletro-eletrônicos e para outros usuários de produtos industriais básicos. Este mercado é considerado pulverizado e pode ser assimilado ao já descrito como perfeitamente competitivo. A análise do poder de negociação é muito simples, pois nenhuma empresa individualmente pode exercer pressão para obter preços superiores à média praticada no setor.

No entanto, o mercado de reposição não é muito importante para o setor de pequenas empresas produtoras de circuitos impressos, devido principalmente a poucas quantidades de demanda e à concorrência de circuitos asiáticos (especialmente circuitos impressos convencionais). As empresas do subsetor, como já foi dito, se caracterizam pela produção de pequenos lotes

O aperfeiçoamento interno das grandes empresas (decorrente da auto-fabricação de circuitos impressos), que visa maior proporcionar maior eficiência dos seus processos poderiam tornar a fileira de transformação mais eficiente e eficaz quanto possível. A combinação de esforços é necessária para juntos responderem às pressões do consumidor final por produtos de boa qualidade e a preços comparáveis com os praticados em mercados globais. Como não existem esforços conjuntos, então a opção mais fácil e atualmente praticada é o outsourcing. Esta estratégia translada as compras de circuitos impressos para fabricantes geralmente de países asiáticos, levando à falência os produtores nacionais. No entanto, o que realmente acontece é a desarticulação da fileira de transformação fornecedor - produtor - cliente. Esta situação tem originado fortes quedas no emprego e pode ter efeito contrário a longo prazo, ao criar dependência externa que pode levar a complicações no fornecimento, frente a mudanças no ambiente econômico interno, como no caso de escassez de divisas e desvalorização da moeda local.

CAPÍTULO 6

PODER DE NEGOCIACAO FACE A FORNECEDORES

6.1 Os Suprimentos

As matérias-primas empregadas na fabricação de circuitos impressos são originadas das atividades do complexo químico, da mineração e do setor extrativo vegetal.

Essas matérias-primas são retrabalhadas nas demais áreas , para adequá-las ao uso pelas indústrias de componentes eletrônicos (circuitos impressos).

Os segmentos de bens de capital, energia, serviços de infra-estrutura e recursos humanos, são fornecedores comuns a toda a cadeia produtiva.

A tabela número 6.1 traz os principais materiais utilizados na fabricação de circuitos impressos, especificando o nível de satisfação em relação com o preço, a qualidade e o prazo de entrega. Igualmente, a tabela informa sobre o número de fornecedores e sua disponibilidade no mercado nacional ou internacional.

Na área de laminados, as empresas fabricantes de circuitos impressos enfrentam fortes restrições na cadeia produtiva já que, segundo a Associação Brasileira da Indústria Eletro-eletrônica, 60% deste material é importado. Além disso, o subsetor enfrenta problemas de preço de fornecedores locais. A importação de laminados em pequenas quantidades é inviável do ponto de vista econômico. Nos laminados, a Resina Epoxy é fornecida localmente com preços superiores aos internacionais. O cobre é importado do Japão ou Europa. O tecido de vidro é importado dos Estados Unidos.

Materiais	N / I	preço	qualidade	prazo entrega	# fornecedores
Laminado com cobre	n / i	c	b	a	2 ou 3
Dry film	n / i	c	a	a	Apenas 1
Vernizes/tintas	n / i	c	b	a	Mais de 3
Brocas	i	c	a	c	Mais de 3

Legenda:

- n - Nacional

i - Importado

a - Satisfatório
- b - Regular

c - Insatisfatório

Tabela 6.1 Principais materiais utilizados pelo subsetor

O Dry Film é importado a granel , processado e vendido ao mercado por preço acima do internacional. A importação de pequenos lotes encarece ainda mais o custo deste material.

Vernizes e tintas são produzidos por setores muito concentrados , os quais podem ser chamados de oligopólios.

As matérias-primas são consideradas um fator critico na produção de circuitos impressos, devido a representarem uma porcentagem muito alta dentro da estrutura de custos. Segundo ABINEE , a estrutura de custos média do mercado é a seguinte:

- Matéria-primas e outros insumos80%
- Mão de obra20%

No caso dos fornecedores de materiais nacionais, apresenta-se um elevado custo de aquisição, chegando a custar até 50% mais caro que no mercado internacional. Não raramente, as opções de compra no mercado interno estão restritas a poucas empresas (como por exemplo, podemos citar o cobre), o que inviabiliza a negociação de preços devido ao forte poder de negociação que lhe permite exercer pressões de mercado para, finalmente, realizar uma fixação de preços de forma quase totalmente unilateral.

6.2 O Exercício de Pressões

O exercício do poder de negociação é favorecido por outros fatores de mercado que afetam o desempenho dos produtores de circuitos impressos, tais como: insuficiência de matéria-prima em nível de qualidade e quantidades exigidas (pequenos lotes), políticas de importação e taxas de câmbio. Não obstante, a matéria-prima importada tem-se mostrado uma boa opção, segundo os empresários, este fator tem flexibilizado as compras, principalmente, em termos de prazo de entrega, que assemelha-se a uma espécie de just in time em compras.

O poder de negociação dos fornecedores se traduz em políticas de reajuste de preços acima da taxa de inflação e na frequência destes reajustes (até três vezes ao ano).

Existem outros fatores que afetam a competitividade dos produtores de circuitos impressos, tais como:

_ Qualidade insuficiente para atender os padrões exigidos(esta situação é evidente no caso dos folhados de alumínio , cobre , papel, etc.).

_ O mercado interno não possui auto-suficiência para fornecer normalmente, em épocas de aquecimento do consumo.

_ Os importadores de materiais precisam adotar políticas de investimento compatíveis com as exigências do mercado com respeito a volume e especificações dos insumos.

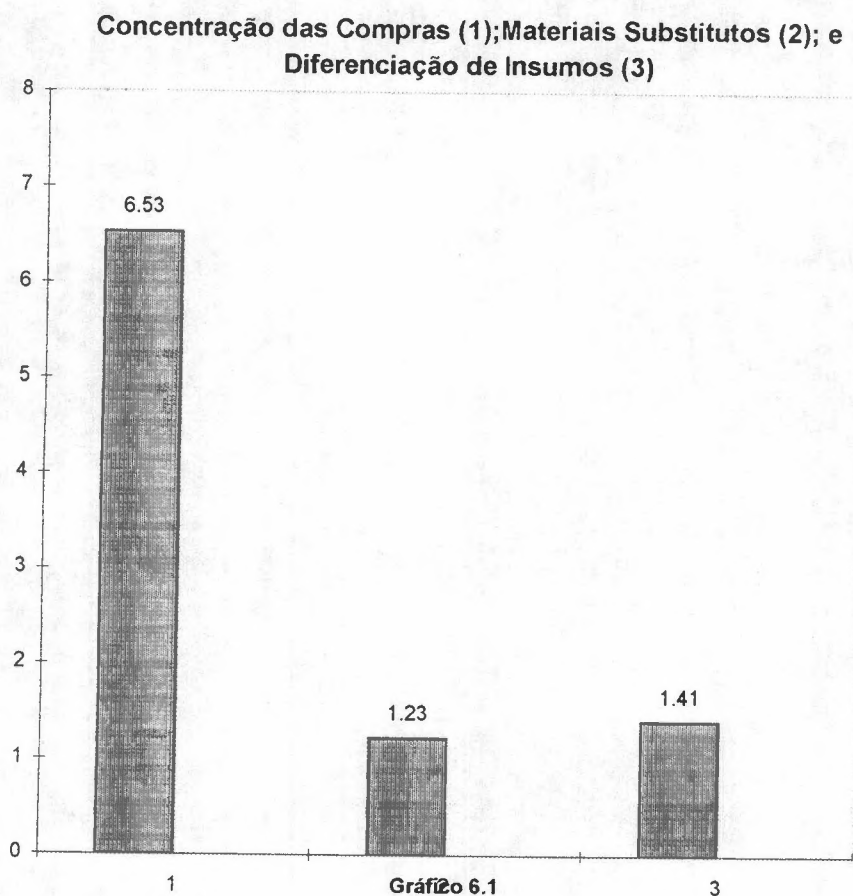
_ A cadeia de fornecedores não mantém taxas de crescimento que acompanhem o crescimento da demanda por parte dos produtores de circuitos impressos.

_ Os produtores de circuitos impressos exigem, pelas suas características de consumo e produção, lotes em reduzidas quantidades.

_ Segundo os entrevistados, a taxação elevada na área aduaneira afeta materiais que não podem ser produzidos pelos fornecedores nacionais. Esses materiais geralmente são classificados como de larga escala de consumo.

O poder de negociação face a fornecedores é afetado pelas seguintes variáveis:

O grau de concentração das compras de cada uma das empresas do subsetor é consideravelmente alto, como se pode ver no gráfico número 6.1, (pergunta 1). Numa escala de 1 a 7, a variável teve um valor médio de 6.53. Isto quer dizer que as empresas geralmente têm um ou dois fornecedores muito poderosos, como é o caso das tintas, filmes e laminados. Como já foi dito, o poder de negociação das pequenas empresas face aos fornecedores é quase insignificante, pois os preços são definidos previamente pelo vendedor e enviados ao comprador via fax ou por catálogo. Ao pequeno empresário, cabe decidir se compra ou não compra, mas a decisão não tem alternativas devido à falta de opções de compra.



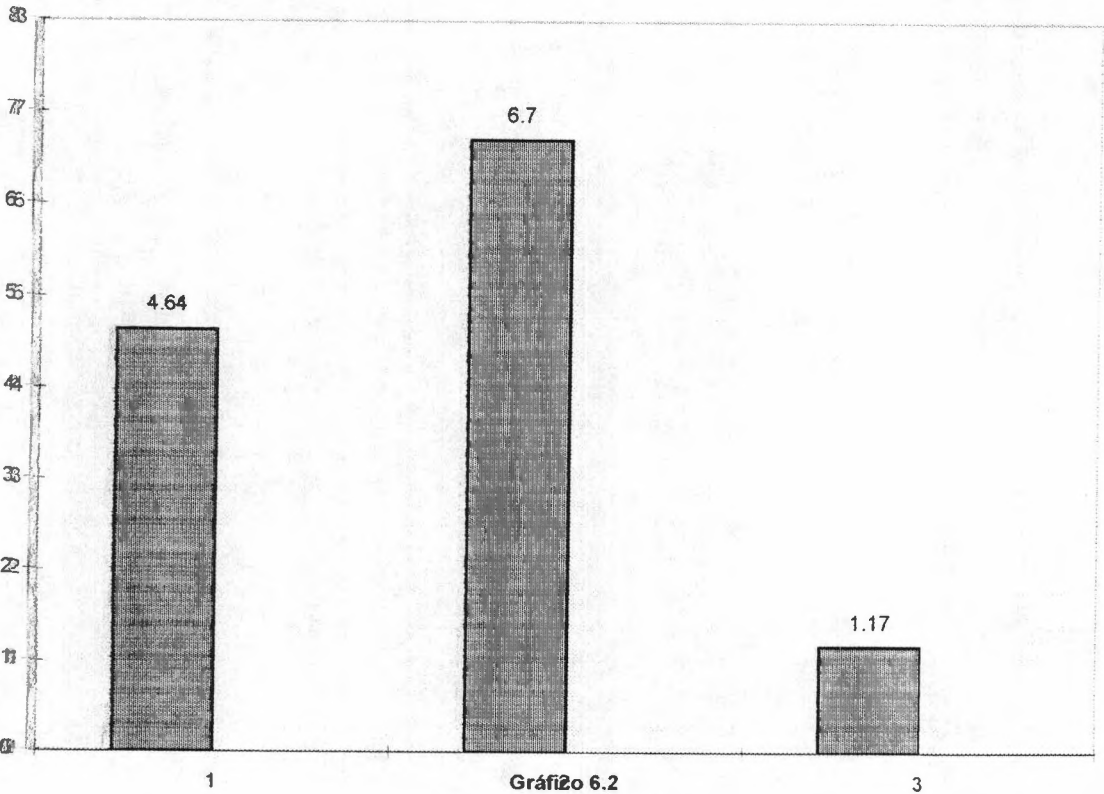
Segundo os entrevistados, no mercado de materiais para a fabricação de circuitos impressos não existem produtos substitutos; porém, é impossível ter materiais com melhor desempenho, preços iguais ou mais baixos que os praticados pelos fornecedores atuais. Numa escala de 1 a 7, a possibilidade de conseguir produtos substitutos foi apenas de 1,23, como mostra o gráfico número 6.1 (pergunta 2).

As matérias-primas e insumos utilizados no subsetor em estudo foram catalogados como indiferenciados. Esta situação pode ser vista no gráfico número 4.12 (pergunta 3). Ou seja, não podem ser considerados como estandardizados e/ou banalizados, mas também não apresentam diferenciação em preço, qualidade, desempenho, etc. Este fator tem pouca incidência sobre o poder de negociação já que os compradores não têm opções de escolha, ou seja, não existe um leque de fornecedores que concorram entre si para conseguir um maior número de pedidos

dos produtores de circuitos impressos. Por outro lado, como já foi dito, os compradores de matéria-prima não contam com produtos substitutos que desprazem os materiais atuais e joguem a pressão concorrencial sobre os fornecedores.

Para os empresários do subsetor de circuitos impressos, as relações com seus fornecedores não são determinantes na definição dos planos de desenvolvimento de suas empresas. As restrições decorrentes da imposição quase unilateral das condições de negociação parecem ter pouca relevância, ou seja, adquirem um carácter neutro na definição do futuro das empresas. Perguntamos, numa escala de 1 a 7, até que ponto as relações com os fornecedores impõem fracas ou fortes restrições aos planos da empresa. O valor médio das respostas foi de 4.64, segundo o gráfico 6.2 (pergunta 1).

Imposições de Fornecedores (1); Importância da Matéria-Prima (2); e Integrações dos Fornecedores (3)



A matéria-prima que as empresas compram dos fornecedores foi considerada de capital importância na determinação do sucesso das empresas estudadas. Essa situação é expressa na pergunta número 2 do gráfico 6.2. O circuito impresso depende da qualidade dos componentes utilizados na fabricação; porém, a qualidade mínima deve garantir o funcionamento do circuito. Não pode existir um circuito da má qualidade; simplesmente, ele funciona ou não funciona. No entanto, existem níveis de qualidade decorrentes das matérias-primas utilizadas, o que determina a durabilidade e a resistência a diferentes graus de temperatura, segundo o ambiente no qual sejam utilizados. Os chamados circuitos impressos profissionais (também conhecidos como circuitos multi-camada), são montados com materiais diferenciados como fibra de vidro, o que aumenta seu preço em até dez vezes, se comparados com os circuitos convencionais que usam laminados fenólicos cobreados. Os circuitos multi-camada têm um desempenho muito superior e um processo de produção de maior complexidade tecnológica. Eles são utilizados em processos de automação produtiva, tecnologias de uso médico, hospitalar e em aparelhos eletrônicos de alguma sofisticação. Estes circuitos impressos, por serem utilizados em aplicações específicas, são desenhados e produzidos em pequenos lotes. Por outro lado, os chamados circuitos convencionais são standardizados e produzidos em massa. Eles são empregados na montagem de equipes de rádio, som e televisão, principalmente.

As pequenas empresas do subsetor são especializadas na produção de pequenas quantidades, porém demandam lotes reduzidos de matéria-prima. Estes pequenos lotes são pouco atrativos para os fornecedores do setor, principalmente na área de laminados (o item mais representativo do custo do circuito impresso), vernizes e tintas, os quais, como já foi dito, são fornecedores que fazem parte de setores que podem ser chamados de oligopólios.

O gráfico número 6.3, mostra, segundo os empresários, a insignificância das compras realizadas pelas pequenas empresas estudadas (ver pergunta 2). Aqui novamente aparece uma relação assimétrica do ponto de vista do poder de negociação, o que tem seu principal reflexo na definição dos preços de forma quase

que totalmente unilateral. Por outro lado, o serviço pré, durante e pós-venda é muito insatisfatório para os compradores.

Acordos entre Fornecedores (1); e Importância das Compras para os Fornecedores

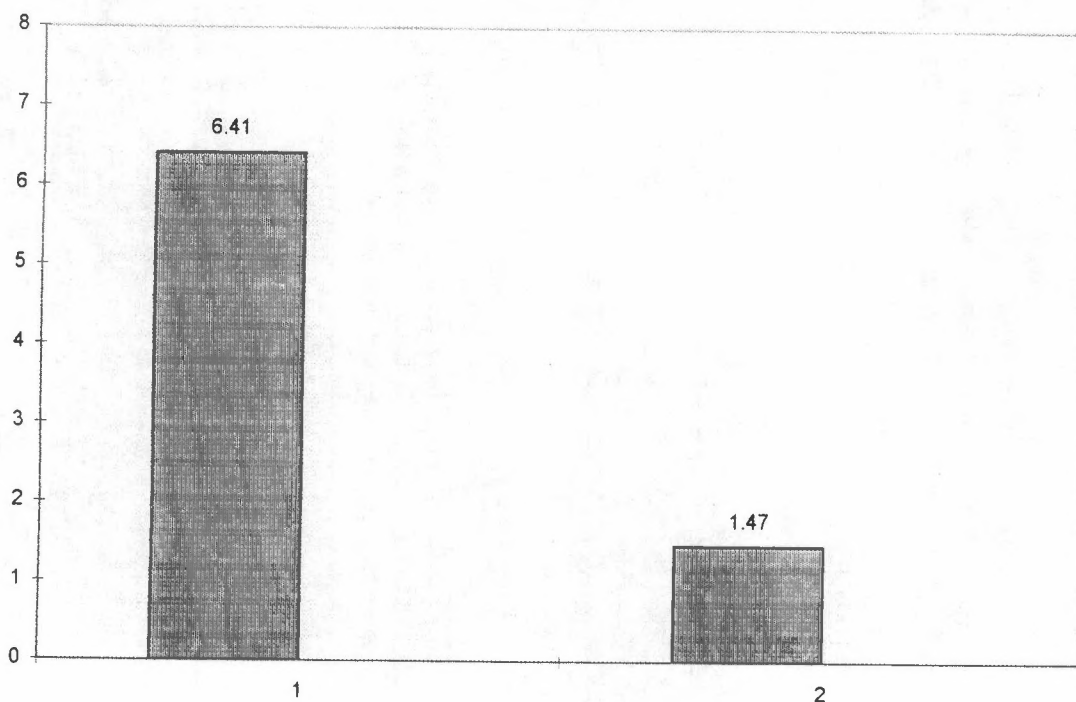


Gráfico 6.3

Observe-se que é quase impossível (pergunta 3, do gráfico 6.2) que os fornecedores possam chegar a se integrar para produzir circuitos impressos. É importante destacar que a produção de circuitos impressos requer de matérias-primas produzidas pelos mais diversos setores da economia; porém, foi totalmente descartada a possibilidade de integração para frente. Os empresários entrevistados disseram não conhecer nenhuma experiência, como o mostra a pergunta numero dois do gráfico número 6.2.

Os empresários foram perguntados pela possibilidade de os fornecedores estabelecerem acordos ou mecanismos cooperativos, baseados no poder de mercado, para praticar preços acima do nível de inflação e para estabelecer cotas, qualidade e outros itens que contribuíssem na manutenção de suas margens de lucro. Os

entrevistados foram categóricos ao afirmar que é altamente possível que os fornecedores estabeleçam acordos informais para praticar preços "abusivos", já que a porcentagem de aumento dos preços é a mesma, além de serem definidas sempre no mesmo período. O gráfico número 6.3 (pergunta 1), mostra a intensidade da resposta (6,41), numa escala de 1 a 7.

Existe consenso na opinião dos empresários em relação à possibilidade de existência de mecanismos desenvolvidos pelos fornecedores de matérias-primas (principalmente na área de tintas e laminados), para manter níveis de preços homogêneos, o qual não deixa alternativas de escolha aos pequenos compradores, dada a pouca diferença que existe na prestação do serviço.

A ocorrência do controle de preços por parte dos fornecedores de matérias-primas tem causado, segundo os entrevistados, uma certa inflexibilidade na estruturação da planilha de custos. A imposição de altos preços nos materiais usados pelas pequenas empresas produtoras de circuitos impressos tem-se tornado extremamente prejudicial, na medida em que torna inviável compatibilizar os custos do circuito com o preço de venda, principalmente às grandes empresas compradoras, dado o baixo poder de negociação existente a jusante.

As pequenas empresas se defrontam com uma dupla pressão. Em primeiro lugar, têm de aceitar a imposição dos fornecedores com respeito aos preços por eles praticados. Em segundo lugar, a força das grandes empresas compradoras não permite estabelecer livremente o preço da transação. Portanto, as pequenas empresas estudadas se defrontam, na realidade, com o seguinte dilema: ou paralisam a fabricação daqueles produtos dirigidos a empresas com forte poder de negociação, com as quais os preços são quase controlados, ou continuam a produzir e a vender, com uma pequena margem de lucro, reduzindo, portanto, qualquer investimento em modernização tecnológica, correndo grande risco de obsolescência, simplesmente para manter a empresa operando.

No entanto, as pequenas empresas conseguem a sobrevivência trabalhando pequenos lotes de circuitos impressos ou desenvolvendo uma etapa do processo que, do ponto de vista econômico, é inviável para empresas de médio porte. Estes pedidos não mantêm um fluxo constante eles são descontínuos no tempo. As empresas servem a outros dois segmentos de mercado: o mercado de reposição, que é bastante pulverizado e não garante ganhos acima da média; e o mercado de automação, no qual as empresas conseguem uma margem de lucro bastante satisfatória. Este fato se deve, principalmente, a que o custo do circuitos impressos não representa para o comprador uma porcentagem onerosa, dado o alto valor do produto final no qual é incorporado.

O poder de negociação exerce, sobre as empresas estudadas, uma forte pressão tanto a montante quanto a jusante. Ele tem seu principal reflexo na determinação dos preços das matérias-primas, por um lado; e na definição do preço final do circuito, por outro.

Como o exercício do poder de negociação joga pressão sobre os preços (criando um controle informal), então, incide diretamente sobre o elemento intermediário da fileira de transformação, gerando problemas, porque o subsetor adquire matérias-primas, cujos preços não são característicos de um mercado livre e porque vende seus produtos finais a segmentos (excetuando-se o segmento de automação) aos quais não é possível repassar os aumentos de preço dessas matérias-primas, na venda dos produtos finais.

Um outro aspecto que afeta a competitividade da fileira de transformação é a obsolescência da tecnologia utilizada. Por exemplo, o controle da qualidade dos circuitos impressos nas pequenas empresas estudadas é quase artesanal; a tecnologia moderna está disponível para testar grandes quantidades com alta precisão; no entanto, seu custo é muito elevado, devido aos sistemas de financiamento e aos juros praticados no Brasil.

Um empresário interessado em modernizar sua empresa viajou a uma feira de negócios nos Estados Unidos. O custo do equipamento era de U\$ 150.000 dólares, com juros de mais ou menos 8% anual e cotas mensais pagáveis facilmente com a

própria receita gerada. Essas mesmas condições não estão disponíveis; além disso, as máquinas, os equipamentos de ferramentaria, o ferramental de alta precisão são preponderantemente fabricados no exterior e importados diretamente pelos usuários. Mas existe um outro problema subjacente - as pequenas empresas precisariam diluir os altos custos fixos relacionados a esses investimentos, através da ampliação da escala de produção; porém, não há contrapartida do mercado consumidor, pois as pequenas empresas servem fundamentalmente a nichos de mercado. Se uma empresa muda fortemente sua escala de produção passa a concorrer com grandes ou médias empresas, situação pouco provável pelos novos requisitos exigidos nesses mercados, como por exemplo, recursos humanos altamente especializados, como engenheiros mecânicos, ferramenteiros de alta precisão, químicos, etc.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

- 1) Percebe-se uma absoluta falta de cooperação entre as pequenas empresas que concorrem no mercado de circuitos impressos. Os esforços conjuntos são incipientes, desperdiçando oportunidades de consecução de benefícios mútuos, face aos mercados dos quais se abastecem e aos quais vendem.
- 2) As relações de intercâmbio entre as empresas produtoras de circuitos impressos e seus clientes são marcadas pelo oportunismo na negociação, já que os termos desta dependem de condições de curtíssimo prazo, não se vislumbrando nenhum tipo de acordo de longo prazo (ou do tipo parceria).
- 3) As empresas - cliente (grandes montadoras de equipes de som e televisão) preferem a utilização do poder de negociação, sendo orientadas a decidir suas compras, dando prioridade ao preço mais baixo, e esquecendo que existem diferenças no circuito impresso, seja pelo uso de materiais de regular qualidade, ou pela diferença no processo de fabricação.

- 4) De fato, não existe uma visão política de conjunto que dê prioridade aos interesses comerciais e produtivos. As estruturas produtivas e os atores do subsetor estudado não se vêem fazendo parte de um sistema industrial mais amplo, com relações de complementaridade articuladas com outras estruturas industriais (setores).
- 5) Relações comerciais sem interesses de longo prazo (*Arm lenght*), baseadas no exercício do poder de negociação têm incidido sobre as empresas do subsetor de circuitos impressos no desenvolvimento de relações que levam ao conjunto destas (e, portanto, a cada uma delas), a não determinar possibilidades de aumentar a homogeneidade, quanto à inovação, serviço ao cliente e qualidade. Conseqüentemente, a reflexão sobre as potencialidades de desenvolvimento vê-se afetada, já que são desperdiçadas as oportunidades de o subsetor atingir uma maior competitividade através do comportamento sistêmico a nível social, econômico e político.
- 6) É importante ressaltar que as pequenas empresas produtoras de circuitos impressos constituem um elo intermediário de um sistema produtivo mais amplo (o setor eletrônico), e o fato de serem um elo fraco desequilibra as potencialidades e os limites de desenvolvimento que poderiam chegar a ter.
- 7) O melhoramento do poder de negociação das empresas estudadas poderia ser um fator de grande importância para o reequilíbrio do setor eletro-eletrônico a partir das inter-relações a nível de atores, recursos e atividades.
- 8) O forte poder de negociação detectado a jusante representa riscos concretos para a eficiência das pequenas empresas estudadas, porquanto os seus processos produtivos, suas estratégias de nicho e seu poder de mercado, não garantem a inserção dentro de setores mais amplos, e, ainda pior, desafios fortemente vinculados entre si (como: inovação, internacionalização, produtividade e competitividade), são mais difíceis de conseguir, marginando assim as empresas estudadas, como decorrência da falta de possibilidades de dinamismo e integração.

- 9) Os entrevistados são categóricos em afirmar que o nível de emprego nestas pequenas empresas é cada vez menor. A produtividade relativa e a competitividade também são decrescentes; o que nos leva a acreditar que existe uma redução de ganhos
- 10) No entanto, as pequenas empresas não são as únicas afetadas pelas mudanças no contexto econômico e tecnológico; a internacionalização do mercado brasileiro forçou empresas multinacionais a fecharem suas unidades produtivas, passando a serem compradoras de circuitos impressos de mercados externos.
- 11) Fica evidente que as empresas compradoras, com alto grau de poder de negociação, focalizam sua ação presente na consecução de benefícios econômicos imediatos. Ou seja, querem hoje, todos os benefícios de hoje.
- 12) A cooperação não é reconhecida pelas empresas estudadas como uma estratégia para captar benefícios futuros, através de negociações que envolvam interesses de longo prazo.
- 13) As negociações simplesmente apresentam-se como atividades de compra e venda de produtos, mediados pelo melhor preço que cada parte possa conseguir.
- 14) Os prazos de pagamento são forçados pelas empresas compradoras, já que elas sofrem pressões de alongamento de prazos por parte das grandes lojas que têm, como estratégia, manter elevado o consumo, financiando produtos eletro-eletrônicos com prazos que vão de três a vinte e quatro meses.
- 15) O exercício do poder de negociação realmente parte das grandes cadeias de lojas e supermercados. Os pressionados diretamente são os produtores de aparelhos de televisão, som e computadores. Estes, por sua vez, exercem pressão sobre os produtores de componentes eletrônicos, através do alongamento dos prazos de pagamento. O alongamento dos prazos leva aos pequenos produtores de circuitos impressos e outros componentes eletrônicos a buscar financiamento no sistema

financeiro com juros desproporcionais, se comparados com os cobrados pelo sistema financeiro internacional.

16) O exercício do poder de negociação das montadoras de aparelhos eletrônicos tem um efeito direto sobre o fluxo de caixa dos produtores de componentes eletrônicos. Estes, como não podem parar suas atividades produtivas, têm que financiar o capital de giro, o qual, por sua vez, afeta o lucro líquido das empresas.

17) Uma consequência imediata da queda do lucro líquido é a negatividade das empresas com relação às possibilidades de novos investimentos no subsetor. Uma característica forte dos produtores de circuitos impressos e componentes em geral é a utilização de tecnologias, com uma taxa de mudança acelerada e continua, que gera um alto nível de risco.

18) Um outro aspecto que vale a pena destacar está relacionado com as características produtivas do subsetor, as quais privilegiam a utilização de economias de escala. É este ponto que caracteriza os grandes produtores asiáticos, como a China, Taiwan, Coreia e Japão.

19) A produção de componentes nas empresas estudadas é caracterizada pela produção de lotes pequenos, economicamente desfavoráveis para obter um lucro (dada uma margem mínima por unidade vendida) que, pelo menos, permita repor os ativos consumidos com maquinário novo que incorpore novos ganhos de produtividade e, sobretudo, que gerem um melhoramento na qualidade e desempenho dos circuitos impressos.

20) Na maioria dos casos, as empresas que compõem o subsetor objeto de estudo, caracterizam-se por práticas de intercâmbio verticais, tanto a montante quanto a jusante. A verticalidade congrega empresas que têm poder e status assimétricos o que confere hierarquia e dependência. A assimetria dos agentes envolvidos é resultante das desigualdades existentes entre eles. Basicamente, os produtores de circuitos impressos são diminutos face aos fornecedores de placas de aço, cobre, tintas, etc.. Eles têm, também, um poder de barganha pouco expressivo face às

montadoras de televisores, equipes de som e outros eletro-eletrônicos de consumo em massa.

21) Na realidade, todas as pequenas empresas estudadas combinam ambas as características (desigualdade em poder e status, face a clientes e fornecedores), que serve para estabelecer que o subsetor é formado por encadeamentos verticais, ou seja, por sistemas "hasteados".

22) Das entrevistas realizadas com os diretores e donos das unidades empresariais estudadas, não se confirmou a existência de sistemas horizontais, nos quais se congregassem agentes que tivessem o mesmo poder e status. Neste contexto, não se pode confirmar o funcionamento de cadeias em forma horizontal, comportando sistemas reticulados.

Hipoteticamente podemos dizer que a assimetria de poder existente na cadeia produtiva é a que possibilita comportamentos de corte puramente unilateral, nos quais:

- a) O oportunismo na negociação é uma característica predominante, já que o exercício do poder minimiza o aumento de custos potenciais para o transgressor, em qualquer transação individual;
- b) O poder de negociação dos fornecedores e clientes não põe em risco os benefícios esperados das negociações futuras;
- c) O exercício do poder de negociação parece ser mais disciplinador do comportamento dos produtores de circuitos impressos que um limitador às negociações subsequentes.

A falta de uma visão de destino comum faz com que os participantes trabalhem com base em objetivos imediatistas, sem promover regras de reciprocidade que possam transmitir expectativas e problemas fundamentais que, se postos em evidência, poderiam melhorar a produtividade e qualidade dos agentes envolvidos nos intercâmbios. Essa falta de solidariedade, na fileira de transformação fornecedor - produtor - cliente, é vista pelos empresários como uma fonte de aumento dos custos das transações.

A falta de solidariedade e o exercício do poder de negociação chega a tal ponto de os clientes (grandes empresas) cancelarem pedidos feitos com vários dias de antecipação, sem oferecer nenhuma explicação ao produtor de circuitos nem se preocupar pelos prejuízos decorrentes da compra de materiais. O comprador não leva em conta que o montador do produto já comprou as matérias-primas, e, em algumas ocasiões, já começou a fabricar o componente; ou que terá que estocar os materiais, assumindo os respectivos custos financeiros.

O poder não somente fica explicitado pelo fato em si, mas também pela forma como é realizada a negociação. O cliente faz o cancelamento via telefônica, através de uma simples mensagem: " não precisamos mais dessas placas". Realmente, os clientes com muito poder de negociação facilitam pouco a comunicação, o que afeta o intercâmbio de informações. Acreditamos que este comportamento tem efeitos negativos para o estabelecimento de relações de cooperação. Como já foi dito anteriormente, a confiança e a cooperação dependem de comunicações que comportam dados e informações fidedignas sobre as principais preocupações e expectativas dos agentes empresariais, especialmente aquelas relacionadas com interesses puramente comerciais.

A cooperação e confiança estão tão deterioradas nos empresários produtores de circuitos impressos que, quando são indagados pela possibilidade de estabelecer negociações baseadas em interesses de longo prazo, eles dizem que " o que determina a negociação com uma grande empresa é o preço; o demais é papo furado".

Os empresários buscam individualmente o interesse próprio maximizando as vantagens obtidas em cada evento econômico (transação). Dita vantagem está enquadrada em dois aspectos: é de curtíssimo prazo e, por outro lado, ela é sustentada na suposição de que os outros estão agindo da mesma forma. Este pensamento generalizado quiçá explica a pouca eficácia da Associação Brasileira de Circuitos Impressos (ABRACI), já que a maioria dos empresários argumentou que a informação que eles fornecerem à associação sobre suas atividades comerciais seriam utilizadas pelos outros membros, para exercer comportamentos oportunistas.

A Associação não tem incentivado a modificação das relações existentes para restabelecer a confiança mútua. Em termos gerais, cada pequeno empresário do subsetor atua sobre a base de que os interesses comuns não prevalecem, porque cada indivíduo prefere agir por conta e risco próprio. Ou seja, descartam a ação coletiva. A ABRACI, desperdiçando a ação coletiva perde-se no isolamento abandonando sua função principal: o exercício da pressão político-comercial em defesa dos interesses práticos de curto e longo prazos. Uma associação sem coesão dos seus integrantes dificilmente incorporará e promoverá a colaboração mútua, nem articulará os interesses nos níveis interno (entre seus membros) e externo (com outras associações).

É dessa forma que se perde a possibilidade de uma defesa ampla de interesses, minando consideravelmente o exercício do poder em dois níveis fundamentais: em primeiro lugar, prescinde-se do exercício do poder de mercado (principalmente na definição de preços); em segundo lugar, não é exercido o poder econômico (por exemplo, para criar políticas favoráveis ao subsetor).

A reciprocidade tão associada ao sistema de intercâmbio social é afetada pela idéia de que a confiança depositada numa transação comercial não será retribuída. Neste sentido, TAYLOR (1982) aponta que:

“Num sistema de reciprocidade, todo ato individual geralmente se caracteriza por uma combinação do que se poderia chamar de altruísmo a curto prazo e interesse próprio a longo prazo: eu te ajudo agora na expectativa (possivelmente vaga, incerta e impremeditada) de que me ajudarás futuramente. A reciprocidade é feita de uma série de atos que isoladamente são altruísticos a curto prazo (beneficiam outrem à custa do altruísta), mas que, tomados em conjunto normalmente, beneficiam todos os participantes” (p. 28).

A ausência quase - generalizada de confiança e reciprocidade se converte em um incentivo para negociações que comportam interesses imediatistas (como se cada negociação fosse a última), comportamentos oportunistas (baseados no desequilíbrio de poder) e relações unilaterais, que não ajudam a desenvolver estratégias de ação

coletiva, em busca de melhorar a competitividade do subsetor através do tratamento de problemas básicos que afetam a eficácia (resultados) do conjunto das empresas.

Em consequência, o subsetor de pequenas empresas produtoras de circuitos impressos se constitui em um **elo fraco** na fileira de transformação. Acreditamos que esta situação tem efeitos a montante e a jusante que a longo prazo, podem vir a desativar a produção local desses componentes. Esta preocupação está na mesma linha identificada por pesquisadores brasileiros, ao recomendar uma análise da integração do complexo eletrônico, em especial do setor de componentes eletrônicos. COUTINHO e FERRAZ (1994), no estudo da competitividade da indústria brasileira, em repetidas ocasiões, salientam, a necessidade de uma indústria local forte na produção de componentes eletrônicos. Neste sentido, identificam obstáculos ao dizer que:

“De uma forma geral, é possível identificar a atual fragilização das relações fornecedor - comprador como um sério obstáculo à manutenção ou ampliação da competitividade não só do próprio setor, como do conjunto do complexo eletrônico. Em uma indústria globalizada e com um elevado dinamismo tecnológico, como o de bens eletrônicos de consumo, essa desarticulação pode constituir uma séria ameaça à sobrevivência da produção local a médio ou longo prazo”.

As entrevistas com empresários revelam por um lado, a fragmentação da estrutura produtiva e, por outro lado, a falta de solidariedade e cooperação entre os diferentes elos da fileira de transformação. Estas fragilidades dificilmente poderão ser superadas, pois existem pressões de mercado que tendem a aprofundá-las, ou pelo menos a mantê-las. Em primeiro lugar, os grandes compradores de circuitos (montadoras de eletroeletrônicos de consumo massivo) têm a possibilidade de integrar-se verticalmente, ou seja, auto -produzir, forçando os fornecedores a reformular suas exigências; em segundo lugar, as grandes empresas forçam os preços a níveis incrivelmente baixos ameaçando importar circuitos impressos de países como a China, Singapura, etc., com preços muito baixos, decorrentes da aplicação de economias de escala na produção, como também das chamadas economias de variedade, fundamentalmente baseadas no trabalho com processos flexíveis do ponto de vista tecnológico; em terceiro lugar, os pequenos produtores de circuitos impressos se defrontam com um mercado comprador muito concentrado que é caracterizado pelo

forte poder de barganha; em quarto lugar, as compras que as grandes empresas fazem das pequenas representam muito pouco para as primeiras e são importantes para as segundas; em quinto lugar, os circuitos impressos são cada vez mais estandardizados; porém, não existe uma diferenciação do produto.

Na parte teórica, entendimos o poder como uma relação entre duas ou mais empresas. Obviamente, a relação é entre pessoas ou grupos delas que interagem, neste caso, nos processos de intercâmbio comercial. Porém, não existirá poder de negociação, se não existir, ao lado da empresa, grupo ou indivíduo, outro ator empresarial que é induzido a comportar-se segundo os interesses de quem exerce a pressão. Esta idéia é importante na medida em que coloca o poder de negociação como um fenômeno social que ocorre dentro de uma esfera de atividade (intercâmbio econômico). Esta unida à identificação dos atores participantes, confere ao poder de negociação uma especificidade que permite seu estudo a partir da identificação das principais relações.

O exercício do poder de negociação entendido como a capacidade que uma empresa tem para determinar o comportamento da(s) outra(s) empresa(s), é posto em funcionamento na realização do trabalho de campo; assim, o poder se transforma da simples possibilidade do exercício de pressões à ação em termos de descrever as formas como acontecem as inter-relações entre os atores empresariais.

Um exame do funcionamento do poder de negociação na fileira de transformação fornecedor - produtor - cliente comporta uma análise de como uma empresa ou ator A procura modificar ou manter um comportamento de uma outra empresa ou ator B, abrangendo também o nexo intercorrente entre os dois comportamentos, já que a relação é bilateral. Esta condição é importante na medida em que garante uma relação livre e civilizada.

Em primeiro lugar, podemos dizer que o comportamento dos fornecedores e dos compradores frente às empresas produtoras de circuitos impressos visa manter, sem modificação, as condições de intercâmbio através das pressões de mercado. Na realidade, as pequenas empresas mantêm seu comportamento de compra, já que o

mercado fornecedor não oferece alternativas viáveis. Por outro lado, as grandes empresas compradoras exercem pressão através da ameaça de importar ou de fabricar para suas próprias necessidades.

Em consequência, fica caracterizado que o poder na fileira de transformação é exercido **intencionalmente**. Portanto, o comportamento dos pequenos empresários é provocado com êxito. No entanto, existem muitos casos no subsetor em que os empresários abandonaram o mercado como decorrência da forte queda nos lucros, levando-nos a afirmar que o exercício do poder não se concretizou, ou ainda, que pode ser considerado como uma tentativa malograda de exercer poder a ponto de pôr em perigo o princípio de continuidade empresarial, frisado por Guerreiro e Goldratt na parte teórica deste trabalho.

É importante estender a noção de poder de negociação além do comportamento intencional dos atores que exercem pressão; o conceito que complementa o referido comportamento é a noção de busca do **interesse**. Este conceito pode comportar aspectos subjetivos (o estado da mente de quem o exerce) e objetivos (racionalmente presentes no intercâmbio comercial). Podemos, então, argumentar que o propósito do exercício do poder de negociação não é apenas o de modificar ou manter o comportamento dos atores empresariais, mas o interesse decorrente desse comportamento.

O comportamento das empresas estudadas, as quais recebem a pressão a montante e a jusante, é, pelo menos, dotado de **voluntariedade**. O fato que as empresas aceitem voluntariamente as condições de preços, prazos de entrega e nível de qualidade, não significa que elas estejam agindo totalmente livres do ponto de vista do comportamento. De acordo com Galbraitt, ao exercer o poder coercitivo, B adota o comportamento desejado por A, na tentativa de evitar um prejuízo maior. Embora o comportamento não seja de livre escolha, B executa-o, e por isso se afirma que é dotado de um mínimo de voluntariedade. Observe-se que o uso do poder coercitivo permite distinguir uma ação de pressão de uma ação de violência

Por outra parte, o ator que exerce o poder pode fazê-lo sem que o ator que recebe a pressão tenha plena consciência . A pode provocar um determinado comportamento de B sem manifestá-lo explicitamente; pode até esconder de B qual é o comportamento que deseja e os interesses que procura. Isto é muito comum no subsetor estudado, através da utilização de catálogos oferecidos sem nenhum custo, nos quais são mostradas as alternativas de desenho com alguns materiais que o fabricante deseja vender. Este tipo de relação, que é considerada como uma propaganda manipuladora, entra, certamente, no âmbito do exercício do poder de negociação.

A relação que intermedia entre o comportamento de A e o de B é do tipo causal. A relação de causa deve ser entendida no contexto das relações de poder social, em consequência, a noção não envolve uma perspectiva determinista. As relações de poder envolvem comportamentos prováveis, não comportamentos preestabelecidos. No subsetor estudado, o comportamento dos fornecedores e clientes provavelmente determina o dos produtores, sem que estes reajam através, por exemplo, de mecanismos cooperativos de compra dos principais materiais utilizados (laminados, tintas, etc.). Entretanto, a regra de causalidade no comportamento não é universal, já que, em alguns casos, os pequenos empresários decidem não fabricar para grandes companhias, em função do carácter unilateral da negociação, principalmente na definição dos preços dos circuitos. Em outras palavras, o comportamento das empresas que exercem o poder de negociação é causa do adotado pelos fabricantes, mas esta afirmação só é válida para negociações passadas, já que, no futuro ninguém pode garantir o mesmo resultado em termos compartimentais, considerando que o produtor pode recusar a fabricação de novos lotes sujeitos a condições de preços desfavoráveis, segundo seu próprio critério. Este comportamento que foge à pressão exercida a montante ou a jusante é ainda mais provável quando o fabricante tem boas opções de participação no mercado de reabastecimento ou no mercado de automação industrial.

É importante ter presente que, quando os produtores de circuitos impressos aceitam fabricar para grandes empresas as quais impõem uma tabela de preços, eles o fazem de forma voluntária. Eles perseguem um interesse produtivo de carácter

geralmente econômico. Este ponto é verdadeiro na medida em que as pequenas empresas concorrem entre si para conseguirem pedidos de pequenos lotes que mesmo não sendo os de maior rentabilidade, ajudam a melhorar a situação das empresas, ainda mais, conforme foi analisado em páginas anteriores, existe uma problemática complexa com os ativos específicos das pequenas empresas produtoras que força a conseguir pedidos para melhorar a situação global.

A situação anterior é condizente com a idéia de que ambas as partes desenvolvem negociações mediadas por interesses mútuos, dentro de um contexto de assimetria nas relações de poder. Ambas as partes atuam pelos menos com um nível mínimo de voluntariedade e obtêm benefícios que lhe permitem avaliar decisões futuras de novas inter-relações.

A assimetria nas relações entre o subsetor estudado e os atores a montante e a jusante, é sustentada pelo fato da desigualdade na quantidade de recursos disponíveis, pelas condições de mercado em termos de alternativas de compra ou auto-produção e pelas habilidades no uso dos recursos. O fato de existir um nexos causal entre os comportamentos, no sentido de que o comportamento das empresas produtoras de circuitos impressos é causado pelas empresas, com forte poder de negociação, que fornecem materiais ou compram seus produtos, é contestável parcialmente. É verdade que muitas relações de poder na fileira de transformação são de caráter unilateral, mas na verdade por ocasião das entrevistas, foi percebida reciprocidade por parte das empresas que recebem a pressão, principalmente de preços. Neste sentido, as grandes empresas aceitam que o preço do circuito impresso esteja acima da média dos preços praticados pelos grandes produtores, já que estes não poderiam nem teriam interesse de fabricar lotes reduzidos. Assim, as grandes empresas não deixam de fazer algumas concessões (muitas delas pressionadas pelo mercado), e de suportar, portanto, algum nível de exercício do poder da contra-parte, como condição necessária para arrancar também outras concessões, e exercer, conseqüentemente, o poder de negociação sobre as pequenas empresas.

Quando a assimetria na relação com os compradores é mínima ou inexistente, como no caso das pequenas empresas que vendem para o mercado de reposição, o

exercício do poder de negociação não é tão evidente, já que o comprador parece ficar mais anônimo. Entretanto, ainda se trabalha com o preço mínimo resultante do processo concorrencial. Neste caso, cada uma das empresas, individualmente, não tem poder para decidir o preço de venda final, já que este é imposto pelo mercado comprador de acordo com os comportamentos dos participantes (compradores e vendedores).

O mercado de automação industrial é considerado o mais rentável pelas pequenas empresas produtoras de circuitos impressos. Neste caso, o comprador dos circuitos não realiza pressão na negociação, provavelmente porque estes produtos não representam uma porcentagem importante no total do custo do produto final, além disso, as quantidades compradas sempre consistem de pequenos lotes. Assim, os produtores de circuitos definem o preço final do produto, sem que o comprador ofereça resistência; ou seja, freqüentemente não se apresenta um processo de barganha complicado.

O mercado de automação apresenta negociações que chamam a atenção sobre a seguinte pergunta: quando podemos dizer, de verdade, que existe poder de negociação?. Como já foi dito, os compradores do mercado de automação são geralmente pequenas ou médias empresas, com disposição de recursos que poderiam ser empregados para exercer uma maior pressão na negociação. Os recursos são numerosos, como, por exemplo, informação, conhecimentos, riqueza, legitimidade, força, etc.; no entanto, parece que não são utilizados eficientemente no processo de barganha. Os entrevistados acreditam que isto acontece porque o resultado esperado não comporta uma quantia representativa para o comprador. Mas, se olharmos de maneira cumulativa, apareceriam motivos para atuar de forma diferente. Nós acreditamos que a capacidade de barganha depende também, neste caso, da habilidade pessoal de converter os recursos disponíveis em poder.

Se analisarmos as relações de poder na fileira de transformação, podemos afirmar que o subsetor estudado apresenta uma assimetria face aos atores empresariais com os quais têm relações comerciais, tanto a montante quanto a jusante.

Podemos afirmar, de maneira mais específica, que as relações atuais comportam um poder estabilizado.

O poder **estabilizado** pode ser entendido, neste caso, como uma relação de comando e obediência, já que os produtores de circuitos impressos reconhecem, de forma explícita e categórica, que o setor fornecedor de matérias-primas tem poder de negociação quase total, a ponto de estabelecer as condições da negociação de forma unilateral. Já a jusante, os entrevistados conferem forte poder às grandes empresas compradoras e, por outro lado, eles consideram que podem impor seus preços aos compradores do mercado de automação. Mas o poder de negociação diz-se estabilizado, porque se percebe uma estabilidade na continuidade dos comportamentos que garantem a realização das transações necessárias ao funcionamento contínuo das atividades destas empresas.

BIBLIOGRAFIA

- AGUILERA, Carlos Iván. et Alii. **Desarrollo Empresarial en la Industria Electrónica Colombiana**. Cali-Colombia, Tesis de Maestria, Universidad del Valle, 1992.
- ANASTASSOPOULOS, J. P. et Alii. **Strategor: Política Global da Empresa**. Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1993.
- BONER, R. & KRUEGER, R. **The Basic of Antitrust Policy: A Review of Ten Nations and the European Communities**. Work Bank Technical Papel Number 160, 1991, p. 6.
- BOSCO, L. João. **A Entrevista: Teoria e Prática**. 7ª. ed, São Paulo, Editora Pioneira, 1991.
- BURTON, Jhon. **Composite Strategy: The Combination of Colaboration and Competition**. Journal of General Management, vol. 21, no. 1, autum 1995, p. 1-23.
- CHAMBERLAIN, N. & KUHN, J.W. **Colletive Bargaining**. 2 ed. New York, McGraw Hill, 1965.
- CHIAVENTAO, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, McGraw Hill, 1979, v. I, p.383.
- CLAUSEWITZ. **De la Guerra**. Barcelona, Editora Mateu, 1972.
- CORBETT, Thomas. **Contabilidade de Ganhos: A Nova Contabilidade Gerencial de acordo com a Teoria das Restrições**. São Paulo, Nobel, 1997.
- COUTINHO, L. & FERRAZ, J. C. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas, Editora Unicamp, 1994.

- DE OLIVEIRA, Milton. **Energia Emocional: Base para uma Gerência Eficaz.** São Paulo, Makron Books, 1997.
- DE SOUZA, Maria Carolina. **Cooperação Interempresas e Difusão das Inovações Organizacionais.** SCTDE-FECAMP-UNICAMP-IE, Campinas, ed. Unicamp, 1993.
- DE TOLEDO, Flavio. **Recursos Humanos e Globalização: Como enfrentar os Novos Desafios com Humanismo e Competência.** São Paulo, editora FTA, 1996.
- DEWING W. Eduards. **Qualidade: A Revolução da Administração de Empresas.** São Paulo, editora Marquez de Saraiva, 1982.
- DUGGER, M. William. **An Institutional Analysis of Corporate Power.** Journal of Economic Issues, vol. XXII, no. 1, march 1988, p. 79-11.
- _____. **Power: An Institutional Framework of Analysis.** Journal of Economic Issues, vol. XVI, december 1980, p. 897 -907.
- ENRIQUEZ, Eugène. **Os Desafios Éticos nas Organizações Modernas.** In: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, FGV, vol. 37 no. 2, p. 6-17, 1997.
- ETGAR, Michael. **Intrachannel Conflict and Use of Power.** Journal of Management Research, vol. XV, may 1978, p. 273-284.
- ETKIN, Jorge. **La Doble Moral de las Organizaciones.** Madrid, McGraw Hill, 1995.
- EVANS, Philip & WURSTER, Thomas. **Strategy and the New economics of Information.** Harvard Business Review, setembro-outubro, 1997 p. 72-82.
- FENSTERSEIFER, J. et alii. **O Complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia Competitividade.** Porto Alegre, Ortiz, 1995.

- FISHER, R. & ERTEL, D. **Estratégias de Negociação.** Rio de Janeiro, Ediouro, 1997.
- FORD, D. I, HAKANSON, H. & JOHASON, J. **How the Companies Interact?** Industrial Marketing and Purchasing, 1986, p. 26-41.
- FOST, J. Nicolai. **Research in Strategic, Economic, and Michael Porter.** Journal of Management Studies, vol. XXXIII, no. 1, january 1996, p. 1-24.
- FOCAULT, Michael. **Microfísica do Poder.** 11^a. Reimpressão, Edições Graal Ltda, Rio Janeiro, 1995.
- FRAZIER L. Gary. **On the Measurement of Interfirm Power in Channel of Distribution.** Journal of Management Research, vol. XX, may 1983, p. 158-166.
- GALBRAIT, J. Kenneth. **Anatomia do Poder.** 3^a. ed, São Paulo, Editora Pionera, 1986.
- GIANNOTTI, J. **A Lógica da Emancipação.** Jornal Folha de São Paulo, 17 de dezembro de 1995 p. 8 C.5.
- GODET, Michael. **Manual de Prospectiva Estratégica.** Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1993.
- GOLDRATT, M. Eliyahu. **Síndrome do Palheiro: Garimpando Informação num Oceano de dados.** São Paulo, Educator, 1996.
- _____ & FOX, Robert. **A Corrida pela Vantagem Competitiva.** São Paulo, educator, 1989.
- GOLEMAN, D. **A Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionaria que Redefine o que é Ser Inteligente.** Rio de Janeiro. Editora Objetiva, 1995.
- GRIFFIN, G. **Maquiavel na administração: Como Jogar e Ganhar o Jogo do Poder na Empresa.** Atlas São Paulo, 1993.

GRUCA, Thomas, et alii. **Exploiting Synergy for Competitive Advantage**. Long Range Planning, vol. 30, no. 4, 1997, p. 605-611.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: Uma Contribuição à Teoria da Comunicação da Contabilidade**. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, USP, 1989.

A Teoria das Restrições e o Sistema de Gestão Econômica: Uma Proposta de Integração Conceitual. Tese de Livre Docência, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, USP, 1995.

GUNN, Thomas. **As Industrias do Século 21**. São Paulo, Makron Books, 1993.

HAKANSSON, H. **Corporate Tecnological Behaviour: Cooperation and Networks**. London, Routledge, 1989.

& SNEHOTA, I. **Developing Relationships in Business Networks**. London, Routledge, 1995.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

JACOBS, D. **Dependency and Vulnerability: An Exchange approach to the control of Organizations**. Administrative Science Quarterly, 1974, p. 19, 45-49.

KAGONO, T. & SAKAKIBARA, K. **Strategic vs. Evolucionary Management**. London, Elsevier Science Publisher. 1984.

KATZ, D. & KANH, R.L. **The Social Psychology of Organizations**. Wiley, New York, 1967.

- KOTTER, Jonh. **Power and Influence**. New York, Free Press, 1985.
- LAPLANE, M.F. **O Complexo Eletrônico na Dinâmica Industrial dos anos 80**. Tese Doutorado, Campinas Unicamp, 1992.
- LEWIS, Jordan D. **The Connected Corporation: How Leading Companies Win Through Costumer-Supplier Alliances**. 2ª. ed, New York, the Free Press, 1995.
- LUSH, Robert F. & BROWN, James R. **A Modified Model of Power in the Marketing Chanel**. Journal of Marketing Research, vol. XIX, august 1982, p. 312-323.
- MATUS, Carlos. **Estratégicas Políticas**. São Paulo, edições FUNDAP, 1996.
- MAUBER, J. F. **Negociar: Les Clés pour Réussir**. Bordas, Paris, 1995.
- MERLI, Giorgio. **Comakership: A Nova Estratégia para os Suprimentos**. Rio de Janeiro, Qualitimark, 1994.
- MURRIS, et alii, **Strategy and Transaction Costs: The Organization of Distribution in the Carbonated Soft Drink Industry**. Journal of Economics and Management Strategy, spring 1992, p. 83-128.
- NOLAN, Richard & CROSON, David. **Destruição Criativa: Um processo de Seis Etapas para Transformar sua organização**. Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- OSTER, M. Sharon. **Modern Competitive Analysis**. 2ª. ed. New York, Oxford University Press, 1994.
- PFEFFER, J. **El Poder en las Organizaciones: Política e Influencia en una Empresa**. Madrid, McGraw Hill, 1993.

- _____ & SALANCIK, G. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. New York, Harper and Row, 1978.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro, Campus, 1984.
- _____ **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1986.
- POSSAS, M. L. **Estratégias Empresariais na Indústria Brasileira: Discutindo Mudanças**. Rio de Janeiro, Forense Universitaria, 1996.
- REDDY, Mohan, N. **The Industrial Markets as an Interfirm Organization**. Journal of Management Studies, vol, XXVII, no. 1, January 1990, p. 43-59.
- ROJOT, Jacques. **Negotiation: From Theory to Practice**. Hong Kong, Macmillan, 1991.
- SAKAI, Kaniyasu. **The Feudal Word of Japanese Manufacturing**. Harvard Business Review, November-December, 1990.
- SALLENAVE, J.P. **Gerencia y Planeación Estratégica**. Bogotá, Editorial Norma, 1995.
- SIMON, Herbert. **Administrative Behaviour**. 2ª. ed. New York, The Free Press, 1965.
- SINK, Scott & TUTTLE, Thomas. **Planejamento e Medição para a Performance**. Rio de Janeiro, Qulitimark, 1989.
- TAYLOR, Michael. **Community, Anarchy and Liberty**. New York, Cambridge University Press, 1982.
- WEBER, M. **Exchange and Power in Social Life**. Wiley, New York, 1954.

WILKINSON, Barry & OLIVER, Nick. **Power, Control an the kamban**. Journal of Management Studies, vol. XXVI, no. 1, January 1989, p. 47-58.

YIP, George. **Total Global Strategy**. New York, Prentice Hall, 1992.