



1290003756

TCC/UNICAMP
An24r
1290003756/IE



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINA

INSTITUTO DE ECONOMIA

A RELAÇÃO CLIENTE-FORNECEDOR NO *MARKETING* INDUSTRIAL

200900559

RAQUEL KEIKO DE SALES ANDRADE - 035512

ORIENTADORA: PROF^a. DR^a. MARIA CAROLINA DE SOUZA

CAMPINAS, DEZEMBRO DE 2008

TCC/UNICAMP
An24r
1290003756/IE

CEDOC/IE/UNICAMP

Sumário

Resumo	3
Introdução	4
Capítulo 1 – Mudanças nas Estruturas Inter- e Intra-organizacionais	8
1.1.1. Mudanças no ambiente externo e interno das empresas	8
1.1.2. Impactos nas Estruturas Inter-organizacionais	13
1.1.3. Impactos nas Estruturas Intra-organizacionais.....	15
1.2. O Conceito de Redes de Empresas e abordagens sobre o tema.....	16
1.2.1. Redes de empresas	16
1.2.2. A Teoria dos Custos de Transação	21
1.2.3. Estratégia Industrial.....	23
1.3. Considerações Finais	25
Capítulo 2 - O IMP Group	27
2.1. O IMP Group.....	27
2.2. Casos Práticos	32
2.2.1. IKEA.....	32
2.2.2. SSAB	34
2.2.3. Serraria e Danprint	36
2.3. Considerações Finais	38
Conclusão	40
Referências Bibliográficas	44

RESUMO

As mudanças no cenário mundial dos últimos trinta anos tiveram impacto significativo nas estruturas organizacionais das empresas inseridas no mercado *business-to-business*. Diante da ampliação da concorrência, a maioria delas encontrou como alternativa de sobrevivência estratégias de estreitamento das relações com seus clientes e fornecedores, além da formação das redes de empresas. Essas redes e relações são estabelecidas no longo prazo, e garantem o desenvolvimento de vantagens competitivas, como por exemplo: inovações técnicas e de processos produtivos, diminuição dos custos de produção, exploração/entrada de novos mercados, etc. Nesse sentido, o IMP Group desenvolveu modelos dinâmicos para a análise da evolução dessas redes e relações, além de pesquisas empíricas cujo foco eram as vantagens competitivas adquiridas com as novas estratégias. O objetivo do trabalho é tratar do impacto dessas mudanças para as estratégias de relacionamento das empresas no mercado *business-to-business*, utilizando como embasamento teórico os estudos do IMP Group, além de ressaltar a particularidade da estratégia nesse tipo de mercado.

PALAVRAS-CHAVE: *marketing* industrial, estratégias, relações entre empresas, redes, IMP Group.

INTRODUÇÃO

O ambiente macroeconômico não foi único a ser afetado pelas mudanças estruturais ocorridas no cenário mundial nos últimos trinta anos. As empresas também tiveram que se adaptar ao novo contexto que surgia, para conseguirem sobreviver diante dos novos desafios, relacionados principalmente à ampliação da concorrência. Nesse sentido, Leek, Naudé e Turnbull (2003) apresentam quatro mudanças que consideram como fundamentais para a compreensão da reestruturação interna e reorganização das relações entre as empresas: o crescimento da tecnologia de informação, o aumento da globalização, a mudança da natureza das estruturas industriais e as expectativas do consumidor.

Os grandes desenvolvimentos nos meios de comunicação, resultantes do crescimento dos investimentos na tecnologia de informação, facilitaram as trocas de informações dentro da empresa e também entre as empresas. Além disso, os novos meios de comunicação, com custos cada vez acessíveis e em tempo real, intensificaram a globalização, tendo como uma grande consequência a internacionalização cada vez maior das empresas. Em relação às mudanças da natureza das estruturas industriais, observa-se que a indústria manufatureira foi perdendo sua importância relativa dentro da economia, ao mesmo tempo em que aumentou cada vez mais a importância do setor de serviços, devido ao seu dinamismo adquirido conforme a indústria foi se desenvolvendo. Frente a essas mudanças, as próprias necessidades e expectativas do consumidor foram alteradas, e as empresas tiveram também que adequar sua estrutura diante do novo ambiente de concorrência, influenciado pelas mudanças apresentadas.

O estreitamento das relações entre empresas e a formação de redes industriais foram importantes estratégias utilizadas por essas empresas para a obtenção de ganhos e da manutenção da competitividade nesse novo cenário mundial. Dessa forma, estudos relacionados ao tema ganharam cada vez mais espaço dentro da economia industrial nos últimos anos. As pesquisas e

publicações do *Industrial Marketing Purchasing Group* (IMP) são um bom exemplo dessa preocupação em estudar e analisar essas relações.

Criado em 1976, o *IMP Group* possui como principal objetivo analisar a relação entre o cliente e o fornecedor no mercado industrial, que, segundo o grupo, não pode ser vista como uma série de transações desconectadas e sucessivamente independentes. Esses estudos foram os precursores da abordagem de redes industriais, e resultaram no desenvolvimento de um modelo dinâmico da relação cliente-fornecedor no mercado industrial. A aplicabilidade desse modelo foi testada através de estudos comparativos dessa relação em diversos países europeus.¹

Tendo como base esse referencial analítico, o trabalho irá estudar as bases teóricas do *IMP Group* que dão embasamento para a argumentação de que a relação cliente-fornecedor, no mercado *business-to-business*, é uma relação específica do *marketing* industrial, diferente das relações encontradas no *marketing* de massas (LAURENT, 1993). O tema é bastante relevante no ambiente do *marketing* industrial por tratar de um importante tema estratégico, e que tem ganhado cada vez mais destaque também nos estudos da economia industrial, ou seja, a constituição das relações entre empresas e das redes industriais.

É importante ressaltar a existência de outras abordagens além das redes e das relações entre empresas dentro do *marketing* industrial. Hakansson (2006) faz um estudo em que compara o modelo de mercado e o modelo de redes. Merli (1990), assim como o *IMP Group*, coloca a relação cliente-fornecedor como fator fundamental dentro da estratégia industrial. A teoria dos custos de transação de Williamson (1985) também apresenta uma abordagem distinta sobre o tema. Essas diferentes abordagens do *marketing* industrial demonstram a sua relevância no contexto da economia industrial.

¹ França, Alemanha, Itália, Suécia e Reino Unido.

O estudo optou por analisar a argumentação e os modelos do *IMP Group* por considerar que esse seria o melhor instrumento para o estudo do relacionamento entre as empresas e da formação de redes, através dos modelos desenvolvidos pelo Grupo. Dentro da abordagem de redes industriais e relações entre empresas utilizada pelo *IMP Group*, a relação cliente-fornecedor envolve adaptações mútuas de dimensões técnicas ou organizacionais, com as quais se busca obter ganhos de custos, diferenciação, de economias de escala, economias de diversificação, etc. (SOUZA, 1993). Essas adaptações, se bem sucedidas, acabam resultando em relações de longo prazo, pois envolvem mudanças na estrutura da empresa, gerando uma interdependência entre as partes envolvidas (HAKANSSON, 1982). A necessidade da existência de confiança mútua entre as empresas envolvidas colabora para a manutenção de uma relação no longo prazo.

Um dos principais focos dos estudos feitos pelo *IMP Group* é a análise das relações existentes entre empresas no âmbito da indústria, em particular as relações cliente-fornecedor. As redes e relações entre empresa constituem tema que ganhou destaque também na área de organização industrial. A importância desse tema reside no fato de que essas relações são um importante instrumento estratégico para obter ganhos de competitividade, seja por redução de custos, seja por ganhos de economia de escala, entre outros.

Como forma de sintetizar o tema abordado no trabalho, o seu objetivo primário será o de responder à seguinte pergunta:

- De que forma, a partir dos estudos do *IMP Group*, a relação cliente-fornecedor pode ser considerada uma forma particular de relação entre empresas no *marketing* industrial?

Considerando-se uma base teórica prévia para a compreensão do estudo, ao longo do trabalho serão abordados alguns temas e conceitos relacionados à economia industrial, de forma a contribuir para compreender as seguintes questões, que constituem o eixo da monografia:

- De que forma essas mudanças na economia mundial afetaram as estruturas inter- e intra-organizacionais?

- Em quais conceitos para rede industrial e relação entre empresas essa análise se apóia?

- Que tipo de ganhos a constituição de uma rede industrial e/ou de uma relação entre empresas pode gerar?

A primeira questão refere às mudanças no cenário econômico mundial afetaram não apenas a estrutura interna das empresas, como também a própria forma delas se relacionarem umas com as outras. Já a segunda, trata de um tema mais teórico e extremamente necessário, que é a definição dos principais conceitos utilizados, ou seja, a delimitação do que será considerada rede industrial ou relação entre empresas. Nesse capítulo trataremos também de outras abordagens diferentes do *IMP Group* sobre o tema. Por fim, a terceira questão aborda os possíveis ganhos resultantes da rede industrial e/ou da relação entre empresas.

Dessa forma, o texto pretende orientar a sua análise tendo como base as questões propostas. As três últimas questões serão o ponto de partida da análise, pois irão direcionar o estudo e dar o embasamento necessário para responder à questão principal, que é explicar de que forma a relação cliente-fornecedor é uma forma particular de relação entre empresas dentro do *marketing* industrial. Podemos, portanto, considerar como o objetivo principal do trabalho o estudo das bases teóricas do *IMP Group* que darão o embasamento para a argumentação de que a relação cliente-fornecedor, no mercado *business-to-business*, é uma relação específica do *marketing* industrial.

O tema é bastante relevante por tratar de uma questão fundamental para a estratégia das empresas que atuam nesse segmento. O terceiro capítulo irá tratar de algumas possibilidades dessas estratégias e dos seus resultados, através de alguns estudos de caso publicados por membros do *IMP Group*.

CAPÍTULO 1 – MUDANÇAS NAS ESTRUTURAS INTER- E INTRA-ORGANIZACIONAIS

O *marketing* industrial da década de 1970 estava inserido num ambiente completamente diferente do que encontramos atualmente. Ainda não existia, no contexto *business-to-business*, a teoria de redes, interações ou relações entre empresas. Leek; Naudé e Turnbull (2001) dividem as mudanças que afetaram as relações entre empresas em mudanças externas e mudanças internas. As mudanças externas analisadas são: mudanças na natureza da indústria, o desenvolvimento da tecnologia de informação, a globalização e as mudanças nas expectativas do consumidor. Já as mudanças internas referem-se às transformações na estrutura e no próprio papel de cada departamento dentro da empresa.

Este primeiro capítulo trata das mudanças externas e internas ocorridas a partir da década de 1970, além de analisar alguns dos impactos das mesmas. Inicialmente trataremos dessas mudanças ocorridas, para posteriormente focar na questão-chave do capítulo, ou seja, analisar de que forma essas mudanças afetaram a estrutura inter- e intra-organizacional. Além disso, o capítulo um trata dos conceitos utilizados pelo trabalho para a análise do tema proposto e de outras abordagens que utilizam o mesmo tópico sob enfoques diferentes do apresentado e desenvolvido pelo *IMP Group*.

1.1.1. MUDANÇAS NO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DAS EMPRESAS

Um grande número de mudanças externas ocorreu desde 1970, gerando forte impacto nas relações entre empresas. A primeira dessas mudanças foi a transformação da natureza e da estrutura da indústria nas economias desenvolvidas. A manufatura, antes a principal atividade da maioria das economias, apresentou um declínio da sua importância relativa; ao mesmo tempo, houve substancial aumento da importância relativa do setor de serviços. A demanda por inovação tecnológica e eficiência econômica trouxe como consequência o aumento da complexidade das relações. Ao invés da relação

direta cliente-fornecedor, surgiram novas estratégias, como as *joint-ventures*, alianças estratégicas e o gerenciamento da cadeia de suprimentos (*SCM*), que mudaram a natureza das interações e das relações.

O desenvolvimento da tecnologia de informação foi outra importante mudança que afetou as relações entre as empresas. Ao mesmo tempo em que a tecnologia de informação levou à perda de empregos, pois o homem foi substituído pela máquina em muitas atividades, o seu desenvolvimento também criou empregos e novas profissões, além de modificar a natureza de muitas delas, como a de tarefas administrativas. Todos os departamentos da estrutura organizacional de uma empresa provavelmente foram afetados pela tecnologia de informação, que afetou também as relações entre empresas, fato que possibilitou novas formas de relacionamento entre elas.

Outra consequência desse grande desenvolvimento da tecnologia de informação foi a internet, que possibilitou um novo canal para a compra e venda de produtos entre diferentes lugares do mundo. Além disso, a internet se tornou importante instrumento nas ações de *marketing* da empresa, e também nas suas interações entre clientes e fornecedores. As novas formas de comunicação aumentaram a velocidade e a intensidade do fluxo de informações das empresas. A utilização de ferramentas como a tecnologia VoIP (Voz sobre IP) para vídeo-conferência, por exemplo, alterou tanto a estrutura interna das empresas, quanto a própria forma de relacionamento entre empresas, pois, além de facilitar, diminuiu consideravelmente o custo da comunicação a longas distâncias.

Diante do apresentado, pode-se considerar que o aumento contínuo do comércio mundial, o desenvolvimento de meios de comunicação, como a internet e o satélite, além da intensificação do fluxo de pessoas entre os países, são consequências do processo de globalização. Essa intensa troca de informações possibilitou às pessoas conhecer produtos disponíveis em outros países, afetando a demanda pelos produtos e, conseqüentemente, as empresas tiveram que adaptar suas relações com o mercado. Políticas de abertura comercial possibilitaram que as empresas não apenas exportassem seus produtos aos outros países, como também instalasse filiais neles. Como

conseqüência, as estratégias passaram a considerar os valores, a ética, a religião e as demais forças culturais dos países receptores dessas empresas. Estas estratégias passaram a considerar também a ampliação da concorrência, que deixou de ser apenas local.

Analisando ainda as mudanças no cenário externo, a internacionalização das empresas, dentro do processo de globalização, também foi um importante propulsor de mudanças no relacionamento das empresas. Relações que antes eram estabelecidas apenas localmente ganharam proporções maiores, como o estabelecimento de parcerias, entre outras formas de alianças. Hakansson (2006) cita em seu texto que a internacionalização das empresas pode também ser relacionada como conseqüência do uso de tecnologias que aumentaram a divisão internacional do trabalho através da especialização de muitas empresas, resultando no aumento da utilização dos recursos.

Sob o ponto de vista dos clientes/compradores, o desenvolvimento da tecnologia de informação e a própria globalização acabaram influenciando tanto nas suas expectativas quanto na sua demanda. O processo de produção e até mesmo o produto final foram afetados devido a novas técnicas de produção, novos produtos, entre outros fatores que tiveram impactos nas decisões de compra dos clientes. Nesse contexto, Leek; Naudé e Turnbull (2001), afirmam que a estratégia de manutenção dos atuais clientes seria economicamente melhor do que estratégias que tenham como objetivo obter novos clientes:

“A combination of globalisation along with the huge improvements in what can be achieved using technology in terms of both processes and the final product has affected customer’s expectations and demands. It is generally more economically sound to retain current customers rather than attempt to win new ones, and therefore suppliers may find themselves having to meet with the greater expectations of their current customers. The importance of retaining customers may have led over the years to increasingly complex interactions between the companies to prevent the

customer from easily changing supplier.” (LEEK; NAUDÉ E TURNBULL - 2001, P. 7)

Dessa forma, estratégias guiadas na manutenção dos clientes geraram relações complexas, prevenindo que o cliente trocasse de fornecedor facilmente. Portanto, a estratégia das empresas passou a dar um maior foco para as relações de compra e venda, pois, por um lado os vendedores necessitavam criar mais valor em seus produtos para os clientes, além da fidelidade dos mesmos; por outro lado, os compradores passaram a procurar cadeias de suprimentos mais eficientes e inovadoras.

As mudanças externas ocorridas nas últimas décadas influenciaram, entre outras conseqüências, na maneira como as empresas se relacionam umas com as outras. Entretanto, mudanças internas também ocorreram durante esse período, como, por exemplo, a diminuição dos limites entre cada função dentro da empresa. Funcionários de diferentes departamentos passaram a se envolver nos processos de compra e venda, ou seja, áreas como vendas, compras e desenvolvimento de produtos passaram a trabalhar juntas no processo de compra e venda de produtos. Essa integração das funções dentro da empresa afetou as relações da mesma com as demais empresas, pois tais relações se tornaram mais complexas devido ao número maior de pessoas envolvidas:

“People from different departments may have different agendas, personalities and past experiences so there is greater potential for disagreement that Will adversely effect the interaction processes, atmosphere and thereby the whole relationship. These influences will have an impact on relationships, interactions and networks in the new millennium.” (Leek; Naudé e Turnbull -2001, p. 8).

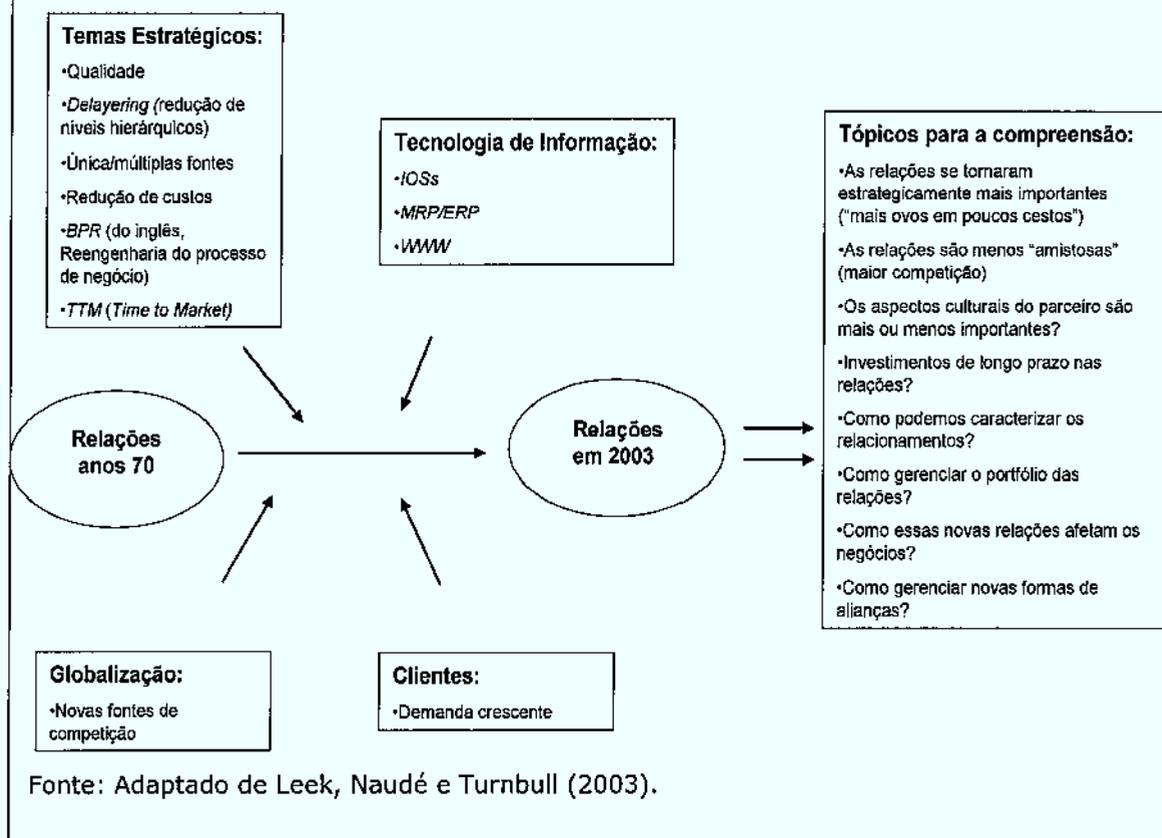
Hakansson (2006) considera uma mudança importante da organização interna das empresas o movimento de “desverticalização” das grandes companhias. Em outras palavras, essas empresas se fragmentaram em unidades independentes com o objetivo de encontrar formas mais eficientes de se relacionar umas com as outras:

“The other major change pattern, which is almost the opposite, is a breaking up of hierarchically controlled large companies into constellations of much more independent units that are supposed to find efficient ways to relate to each other. In some cases this has been combined with extensive outsourcing of production. In other cases it has been an effort to find new ways to organize geographically dispersed production and development units. In some cases networks have also been suggested as a suitable way to organize a company. (...)” (Håkansson – 2006, p. 3)

O movimento de fragmentação de muitas dessas empresas foi determinado como forma de diminuição dos custos e melhoria da eficiência das mesmas. Em muitos casos, essa fragmentação foi associada à terceirização (subcontratação) produtiva, enquanto que em outros casos ela estava associada à organização geográfica dessa produção.

As mudanças ocorridas nas estruturas internas da organização das empresas, assim como as mudanças no cenário em que elas estavam envolvidas, tiveram impactos nas formas em que as mesmas se relacionam entre si. Leek; Naudé e Turnbull (2003) representam essas mudanças de cenário e algumas das suas conseqüências na figura a seguir:

Figura 1 – Principais Mudanças que afetaram as relações nos últimos 30 anos.



Essa figura é um importante ponto de partida para analisarmos os impactos dessas mudanças apresentadas nas estruturas internas e externas das empresas. O item a seguir irá tratar das estruturas inter-organizacionais, ou seja, de que forma essas mudanças afetaram a organização entre as empresas.

1.1.2. IMPACTOS NAS ESTRUTURAS INTER-ORGANIZACIONAIS

As estruturas inter-organizacionais das empresas foram afetadas pelas mudanças apresentadas no primeiro item do capítulo. Uma importante consequência foi o aumento da complexidade das relações entre as empresas. As causas do aumento da complexidade das relações podem ser associadas tanto a fatores externos quanto a fatores internos. A internacionalização das empresas, por exemplo, estendeu relações que antes eram apenas locais, ao mesmo tempo em que o envolvimento de outros departamentos nos processos de compra e venda demonstrou um maior foco da estratégia nessas relações,

pois demonstrou o aumento da importância desses processos (compra e venda) para as empresas.

As novas formas de comunicação disponíveis possibilitaram que relações antes mantidas apenas através do contato pessoal, pudessem se manter utilizando tecnologias como a vídeo-conferência, reduzindo custos com visitas a clientes e fornecedores. Além disso, a internet possibilitou também que as empresas tivessem maior acesso às informações dos seus fornecedores, clientes e até mesmo dos seus concorrentes. Essas informações são essenciais no estabelecimento das estratégias da empresas, inclusive nas decisões de interação entre elas e de formação de redes.

Diante da ampliação da concorrência resultante do processo de globalização, as empresas procuraram alternativas para manter sua competitividade e sobreviverem nesse novo ambiente, como por exemplo, através das relações entre cliente e fornecedor. Estratégias, como a combinação de recursos entre empresas do mesmo segmento, tornaram-se cada vez mais comum no mercado industrial (Gadde; Hakansson, 2008). Laanti; Gabrielsson e Gabrielsson, apresentam as redes como uma forma de diminuir os riscos da entrada dessas empresas no mercado internacional:

“Networks can offer a way to surpass the resource limitations usually facing start-up companies (Baum et al., 2000; Karagozoglou & Lindell, 1998; Madsen & Servais, 1997; McDougall, Covin et al., 1994; McDougall, Shane et al., 1994). The objective of networks and strategic alliances in general is to achieve access to complementary resources such as R&D, technology, production, marketing and distribution (Dunning, 1995; Porter, 1998), and in many cases these networks are necessary for globalizing companies to enter world markets in a fast and profitable way without taking excessive risks (Ohmae, 1989).” (Laanti; Gabrielsson e Gabrielsson, 2006, p.1107)

As novas estruturas inter-organizacionais refletem o aumento da importância do relacionamento entre as empresas dentro do *business-to-business*. Tanto as relações entre clientes e fornecedores, quanto as relações entre os concorrentes, tornaram-se fatores essenciais das estratégias das

empresas. A formação das redes, a partir dessas relações, também é uma consequência importante dessas mudanças. Muitas empresas vêm nas redes possibilidades de ampliação dos seus negócios, além dos ganhos de competitividade local e global, como apresentado anteriormente.

Após analisar os impactos que as mudanças no cenário provocaram nas relações entre as empresas, o trabalho irá analisar de que forma as empresas se adaptaram internamente diante desse novo contexto.

1.1.3. IMPACTOS NAS ESTRUTURAS INTRA-ORGANIZACIONAIS

As estruturas intra-organizacionais também foram afetadas pelas mudanças no cenário mundial. Um importante impacto na organização interna das empresas foi a utilização da subcontratação, ou seja, a terceirização de muitos serviços - e até mesmo produtos - das empresas. Nesse caso, uma mudança da estrutura interna acabou afetando também o relacionamento da empresa com as demais, através da relação de subcontratação.

Muitas empresas encontraram como saída para sobreviver dentro concorrência internacional a especialização da sua produção. As estratégias com foco na manutenção de clientes já existentes também afetaram as estruturas internas das empresas em direção à especialização. Com o objetivo de manter um maior vínculo com seus clientes, muitas delas adequaram seus produtos e suas técnicas de produção às necessidades específicas dos clientes considerados estratégicos.

Essas mudanças estruturais, mais uma vez, tiveram impacto também na interação dessas empresas. A especialização e a adequação do processo produtivo das empresas tornaram fundamental que a relação entre elas não se caracterizassem como relações ocasionais, mas sim que se mantivessem no longo prazo. O desenvolvimento dessas relações resultou na formação das redes, que terão um maior foco segundo capítulo.

A partir da análise da fragmentação das empresas, da especialização da sua produção, além da adequação do processo produtivo de muitas dessas

empresas, observa-se que a competitividade, dentro do novo contexto internacional, foi o principal fator que guiou a formulação da nova estrutura interna dessas empresas. É importante destacar que as novas estruturas, se por um lado permitiram os ganhos de competitividade para manterem-se no mercado internacional, por outro lado exigiram relações mais complexas entre as empresas, resultantes da maior interdependência técnicas e comerciais.

1.2. O CONCEITO DE REDES DE EMPRESAS E ABORDAGENS SOBRE O TEMA

Para a compreensão das abordagens que analisam o tema proposto pelo estudo, é necessário que haja uma apresentação prévia dos conceitos utilizados para a análise desses modelos. Além disso, o objetivo desse segundo item do capítulo é tratar brevemente das abordagens da Teoria dos Custos de Transação e da Estratégia Industrial, de forma a também dar um embasamento à relevância e especificidade dos modelos desenvolvidos pelo *IMP Group*, foco do segundo capítulo.

1.2.1. REDES DE EMPRESAS

O conceito mais geral de redes, presente no texto "*Cooperação interindustrial e redes de empresas*" (BRITTO, 2002) traz os quatro elementos morfológicos genéricos presentes nas redes: nós, posições, ligações e fluxos. Esses elementos básicos estão presentes em qualquer tipo de rede, e assumem características particulares no caso específico das redes de empresas, que será foco desse item.

No caso das redes de empresas, os nós assumem a forma das empresas e/ou das atividades, que se tornam as unidades básicas a serem investigadas. Nesse caso, as redes se tornam produto das estratégias adotadas pelos seus atores, que induzem relacionamentos sistemáticos entre eles. Ainda analisando as empresas e/ou as atividades como nós dessas redes, a formação de alianças estratégicas entre os agentes é reflexo da estrutura das suas estratégias de relacionamento entre si.

Definidos os nós desse tipo específico de redes, definem-se como posições dessa rede as diferentes formas de divisão de trabalho, que conectam os atores para atingir determinados objetivos. Podemos então, a partir daí, analisar as ligações entre os agentes, que podem ser estruturas dispersas, em que o número dessas ligações entre pontos é limitado; ou estruturadas saturadas, ou seja, cada ponto está ligado a praticamente todos os demais pontos.

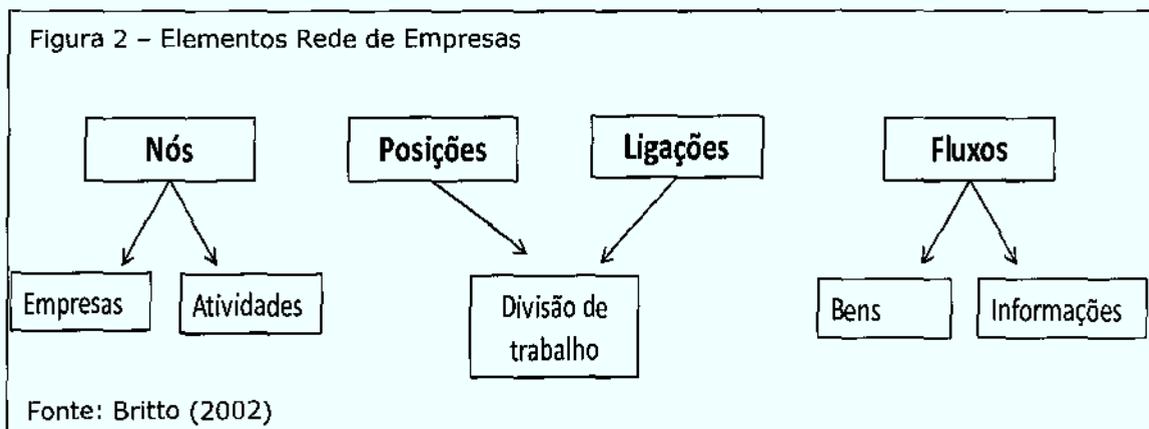
As ligações das redes estão relacionadas aos aspectos qualitativos dos relacionamentos entre as empresas, e possibilitam que se caracterize a densidade de determinada rede a partir de suas estruturas, acima citadas. Além disso, a partir da estrutura das ligações, pode-se medir o “grau de centralização” da rede, a partir da observação do número de ligações associados a um ponto particular.

Ainda em relação aos aspectos qualitativos dos relacionamentos entre empresas, Britto (2002) identificou três tipos de ligações distintos, que consideram o nível crescente de complexidade. O primeiro nível de ligação, apesar de sistemático, não envolve o estabelecimento de diretrizes comuns relacionadas a procedimentos produtivos ou a compatibilização-integração das tecnologias empregadas, sendo, portanto, relações que ocorrem num plano estritamente mercadológico. Quando existe uma integração seqüencial articulada ao longo de determinada cadeia produtiva, consideramos que as ligações dos agentes envolvidos sejam de segundo nível, envolvendo uma série de compatibilizações de procedimentos técnico-produtivos. Finalmente, o terceiro nível dessas ligações é qualitativamente mais sofisticado, e o relacionamento das empresas envolve a geração de conhecimento e competências, com o objetivo de viabilizar a obtenção de inovações tecnológicas.

Para finalizar a determinação do conceito de rede de empresas apresentado no texto de Britto (2002), é necessário definir o que são os fluxos nessa estrutura específica de redes. Esses fluxos são classificados como fluxos tangíveis e intangíveis. Os primeiros estão relacionados às transações recorrentes estabelecidas entre os atores, cuja transferência entre insumos e

produtos ocorre. Já os fluxos intangíveis são definidos como as informações conectoras dos diferentes agentes integrados às redes.

Sintetizando os elementos morfológicos das redes de empresas, ele foi esquematizado da seguinte forma:



O autor identificou ainda duas abordagens distintas para um conceito genérico de rede de empresas dentro da teoria econômica. O primeiro deles destaca o caráter instrumental das redes para a compreensão da dinâmica do comportamento dos diferentes mercados. Em outras palavras, as redes de empresas, sob esse ponto de vista, são vistas como instrumentos para a compreensão das ações tomadas pelos agentes econômicos fundamentais (produtores e consumidores) em mercados particulares. Isso porque as externalidades resultantes das redes fortaleceriam a interdependência dos agentes, possibilitando a caracterização desses mercados como uma rede de agentes interdependentes. O autor cita algumas dessas externalidades: técnicas, relacionadas a uma adaptação da estrutura produtiva dos agentes; pecuniárias, quando os preços relativos dos fatores e das estruturas de custos das empresas se tornam interdependentes; tecnológicas, relacionadas ao ritmo de adoção e difusão das inovações nos mercados; e, por fim, demanda, quando variações na demanda de um bem oferecido por determinado agente afeta os demais atores da rede, ou quando a demanda de um consumidor individual é influenciada pela demanda agregada do mesmo bem.

A outra abordagem do conceito de redes de empresas apresentada no texto de Britto (2002) discute a constituição de um tipo particular de instituição,

que coordena a realização de atividades econômicas. Esse tipo de abordagem ressalta a dimensão social das relações entre as empresas, e seus possíveis desdobramentos sobre a conformação institucional do ambiente econômico e o padrão de conduta dos agentes.

Essa primeira definição de redes de empresas procurou apresentar uma visão mais geral do conceito, ou seja, não tratou especificamente dos parâmetros utilizados pelo IMP Group. As próximas definições do tema são mais sucintas e específicas, e estão diretamente relacionadas aos conceitos utilizados nas pesquisas e publicações do IMP Group.

A exemplo dessas definições mais específicas das redes de empresas, Anderson, Hakansson e Johanson (1994) as definem de forma bastante direta, conforme citação abaixo:

"A business network can be defined as a set of two or more connected business relationships, in which each exchange relation is between business firms that are conceptualized as collective actors (Emerson 1981). Connected means the extent to which "exchange in one relation is contingent upon exchange (or non-exchange) in the other relation" (Cook and Emerson 1978, p. 725). Moreover, two connected relationships of interest themselves can be both directly and indirectly connected with other relationships that have some bearing on them, as part of a larger business network." (Anderson, Hakansson e Johanson, 1994, p.3)

Deste ponto de vista, as empresas são vistas como atores, envolvidas em relações que podem estar direta ou indiretamente ligadas a outras relações com outras empresas. Essas ligações, por sua vez, podem estar associadas tanto às relações dos clientes quanto dos fornecedores.

Cousins e Spekman (2003) utilizam o conceito de redes de empresas para o caso específico da análise do gerenciamento das cadeias de suprimentos. Os autores se basearam na definição de redes apresentado por Slack:

“Slack (1991) comments that a network can be described as a series of supply relationships and that supply chain management is, by derivation, a networking approach to value chain optimization. The notion of a value chain can be extended beyond the firm to the supply chain in order to capture the full set of activities performed as raw materials are transformed to finished products”. (Cousins e Spekman, 2003, p.4)

Os autores consideram que as redes estão associadas às relações entre diversos fornecedores. Sob o ponto de vista do gerenciamento da cadeia de suprimentos, seria a utilização de uma abordagem das redes na otimização da cadeia de valor.

Laurent (1993) tem como preocupação principal uma definição de redes para a sua utilização no posicionamento estratégico das empresas, tanto do ponto de vista hierárquico da relação entre as empresas de determinada rede, quanto do ponto de vista da importância das redes para o mercado. Para defender essa tese, o autor cita as publicações de Jarillo (1988) e Thorelli (1986). O primeiro deles analisa o conceito de rede como um modo particular de organização, que não é baseado estritamente em mecanismos de preço, mas considera também a coordenação e as adaptações. Já Thorelli utiliza um conceito mais geral de redes, em que duas ou mais organizações estabelecem relações voltadas ao longo prazo. Os dois autores defendem a importância das redes nas estratégias de posicionamento e de estabelecimento de vantagens competitivas.

Outro ponto a ser tratado, também relacionado aos conceitos teóricos do trabalho, é a questão da intensificação da interdependência das empresas. A organização dessas redes de empresas implica o aumento da complexidade das suas relações, principalmente devido ao aumento da interdependência entre os agentes. Essa interdependência é resultado de adaptações técnicas e/ou administrativas que as empresas adotam ao longo do período de duração dessas relações. Mazzali, Souza e Bacic (2008) apresentam algumas dessas interdependências em seu artigo. A utilização de um mesmo recurso por duas ou mais empresas define o que foi denominado como interdependência

compartilhada. Já as relações de subcontratação, anteriormente citadas, constituem o tipo de interdependência seqüencial, pois está relacionada às relações existentes dentro de uma mesma cadeia produtiva. As *joint ventures*, dentro desse tipo de classificação, entram como interdependência recíproca.

O objetivo deste primeiro item do capítulo foi de apresentar os conceitos relacionados às redes de empresas que foram considerados na elaboração do trabalho. A partir dessa definição, o próximo passo será apresentar as bases teóricas utilizadas pelo *IMP Group*, principal foco do estudo.

1.2.2. A TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A Teoria dos Custos de Transação considera, como base inicial de seu modelo, que os custos gerados na negociação, redação e cumprimento dos contratos de compra e venda não são desprezíveis. Isso porque a hipótese de assimetria de informações, que embasa a insignificância desses custos, é substituída pela Teoria dos Custos de Transação por outras quatro hipóteses: racionalidade limitada, complexidade e incerteza, oportunismos e especificidade de ativos.

A hipótese da racionalidade limitada advém do fato que o comportamento humano possui limitações, tanto devido ao fato do ser humano ter limites em sua capacidade de acumular e processar informações, quanto à dificuldade em transmitir informações. Nesse sentido, essa hipótese só é relevante porque o ambiente onde se processam as decisões é complexo e cheio de incertezas, conforme a segunda hipótese da Teoria. Além da complexidade existente no ambiente de mercado, as incertezas dificultam que os agentes calculem corretamente as probabilidades associadas aos diferentes estados da natureza que podem afetar as transações. Dessa forma, diante do ambiente descrito acima, e o fato da racionalidade do homem ser limitada, a assimetria de informações entre as partes envolvidas na transação é um fator importante, e seus custos devem ser considerados nas decisões dos agentes.

O conceito de oportunismo, dentro da Teoria dos Custos de Transação, está relacionado à idéia da transmissão de informação seletiva, distorcida e/ou

o estabelecimento de compromissos que o agente sabe previamente que não irá cumprir. Diante disso, podemos considerar que o oportunismo também coloca a assimetria de informações numa posição de destaque dentro do ambiente decisório, pois o oportunismo nada mais é do que uma manipulação das informações com o objetivo de apropriar os fluxos de lucros. O oportunismo que ocorre antes da transação ocorrer (*ex-ante*) é denominado pela literatura econômica de seleção adversa, enquanto que o oportunismo que ocorre durante a execução de uma transação contratada (*ex-post*) é denominado de *moral hazard* (problema de moral).²

É necessária uma última hipótese para que se possa considerar que os custos de transação são problemas relevantes dentro do ambiente de mercados: a especificidade dos ativos. A especificidade dos ativos está relacionada às transações denominadas como *small numbers*, em que apenas um número limitado de agentes está habilitado a participar, tanto no lado da oferta quanto da demanda. Nessas transações, uma vez que o investimento em um ativo específico tenha sido feito, a relação entre o comprador e o vendedor passa a ser exclusiva, ou quase exclusiva. Dessa situação, surge o “problema do refém” (*hold-up*), em que uma das partes utiliza a vulnerabilidade existente nessa relação para adquirir melhores condições do que as acordadas no início da transação.

A Teoria dos Custos de Transação possui uma abordagem em que um dos seus focos é analisar a relação entre clientes e fornecedores. Entretanto, do ponto de vista da Teoria, os custos associados a essas transações são muitas vezes tão significativos que justificariam a verticalização das empresas. No caso da abordagem do *IMP Group*, porém, a subcontratação, na maioria das vezes, seria muito mais eficiente do que o controle de parte da cadeia produtiva.

² Para maior explicação, ver Fiani (2002).

1.2.3. ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

Analisando a relação cliente fornecedor sob o ponto de vista da estratégia industrial, Giorgio Merli (1990) desenvolve uma abordagem sobre o assunto em que coloca essa relação como uma das bases dessa estratégia. Para o autor, a crescente concorrência presente nos mercados tem resultado em mudanças nas estratégias das empresas. Nesse contexto, a diminuição dos fornecedores e o estreitamento das relações se tornaram importantes instrumentos na disputa pela sobrevivência no mercado. O termo *comakership* caracteriza esse modelo adotado pelo autor, que pode ser entendido como uma relação evoluída entre cliente e fornecedor.

A evolução dessa relação é um importante instrumento na medida em que ela traz algumas vantagens competitivas, tais como: ganhos em relação aos custos de produção; eficiência nos serviços e entregas, sem que isso signifique aumentos de estoque; diminuição dos custos com qualidade e garantias (os componentes são responsabilidade dos fornecedores), além de ganhos relacionados a inovações tecnológicas e/ou de processos.

A abordagem de Merli tem como principal foco as estratégias industriais que se transformam diante das mudanças ocorridas nas estruturas dos mercados. O autor defende a importância da existência de uma estratégia e organização dos suprimentos que esteja alinhada às estratégias da empresa como um todo. Dessa forma, a estratégia e a organização dos suprimentos são analisadas através da utilização de um modelo representativo das evoluções estratégicas em andamento na indústria, conforme figura 5:

Figura 5 – Estratégia da Organização Empresarial

		Organização Interna	
		Orientada para a organização e o produto	Orientada para as pessoas e os processos
Relação com o mercado	Orientada para as operações	A	C
		Burocrática/ <i>product out</i>	Comprometida com a melhoria do processo
	Orientada para o mercado	B	D
		Mercadológica/ <i>product in</i>	Empreendimento/ <i>market in</i>

Fonte: Merli, 1994

A partir da figura acima, observa-se que o autor utiliza quatro modelos que representam exemplos teóricos da aplicação dos princípios operacionais resultantes do cruzamento das possíveis relações com o mercado (linhas) com as possibilidades de organização interna (colunas) ³. Embora seja muito improvável que a realidade operacional de uma empresa coincida com as previsões dos modelos acima, os mesmos servem como referência e são importantes instrumentos nas decisões estratégicas e organizacionais. A partir da definição da estratégia de organização empresarial resultante da matriz acima, cabe a empresa definir uma organização na cadeia de suprimentos, junto aos seus parceiros fornecedores, alinhada a essa estratégia.

Em relação às demais abordagens sobre o tema, embora ambas utilizem as relações entre as empresas como parte importante dos seus argumentos, a direção que cada uma delas utiliza para seus modelos é bastante distinta. A Teoria dos Custos de Transação foca na necessidade de diminuição das assimetrias de informações dentro das negociações entre as empresas. Já o *comakership*, de Merli, ressalta a importância do desenvolvimento das relações entre as empresas como diretriz das suas estratégias. Dessa forma, podemos observar que a utilização de estratégias de relacionamento entre empresas e de formação das redes podem ser analisadas e utilizadas sob diferentes pontos de vista, a partir do objetivo de cada abordagem em questão.

³ Para mais detalhes sobre o modelo, ver Merli (1990) pág. 12

1.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças tratadas no primeiro item do capítulo estão principalmente relacionadas ao desenvolvimento de tecnologias de informação, intensificação da globalização, mudanças na natureza das estruturas industriais e nas expectativas dos clientes, e têm como ponto em comum o fato de terem alterado as estruturas internas de organização das empresas, bem como as relações entre elas. Dessa forma, o principal objetivo do capítulo foi analisar os impactos dessas mudanças nas estruturas internas e externas das organizações.

As relações entre empresas tornaram-se importantes objetivos dentro das estratégias das empresas, e relações que antes se estabeleciam apenas localmente se expandiram, tornando-se alianças globais. As novas possibilidades de comunicação facilitaram o estabelecimento e a manutenção de relações que antes existiam somente através do contato pessoal. Por fim, a própria globalização, ao ampliar a concorrência entre as empresas num cenário mundial, exigiu que as mesmas encontrassem nas alianças, nas parcerias, no gerenciamento de cadeia de suprimentos, etc. alternativas para sobreviverem.

As mudanças no contexto mundial foram determinantes para que as empresas adequassem também a sua estrutura interna com a finalidade de sobreviverem nesse novo ambiente competitivo. Com o objetivo de aumentar a eficiência, muitas das empresas utilizaram a subcontratação como alternativa à verticalização da sua cadeia produtiva. Ainda nesse sentido, outras opções encontradas pelas empresas foram a especialização de produtos e dos próprios processos produtivos, como forma de ganhar maior eficiência e também estabelecimento de relações de longo prazo com seus clientes.

Apresentadas as mudanças que afetaram as estruturas inter e intra-organizacionais, o capítulo procurou tratar dos fatores teóricos ligados ao tema, dividindo o mesmo em duas partes. A primeira parte trata do conceito propriamente dito de redes empresas, apresentando a estrutura dessas redes e os autores considerados para a análise dos modelos, enquanto a segunda apresenta de forma sucinta duas outras possíveis abordagens sobre o tema proposto.

Nesse sentido, foi possível observar que a relação entre empresas e as redes, dentro da Teoria dos Custos de Transação, são vistas muito mais como instrumentos de implementação de estratégias voltadas aos objetivos propostos pela Teoria, do que a estratégia em si. Merli, por outro lado, vê essas relações e redes como objetivos estratégicos, relacionados ao gerenciamento da cadeia de suprimentos, à organização industrial, ao *marketing* industrial, ao posicionamento no mercado, etc.

Dessa forma, a partir da apresentação das mudanças que afetaram as estruturas internas e externas das empresas, no mercado *business-to-business*, e dos conceitos e demais modelos relacionados ao tema, o próximo passo do trabalho será tratar dos modelos e estudos do *IMP Group*.

CAPÍTULO 2 - O IMP GROUP

O capítulo um do texto procurou responder as duas primeiras questões-chave propostas no início do trabalho, ou seja, de que forma as mudanças no cenário internacional afetaram as estruturas da indústria *business-to-business* e os fundamentos teóricos utilizados como embasamento do trabalho. A partir dessas questões respondidas, o objetivo do segundo capítulo é responder a questão relacionada aos ganhos obtidos a partir do estabelecimento das relações entre as empresas e da formação das redes. A análise desses ganhos de competitividade resultantes das relações entre as empresas e/ou formação das redes são foram feitas a partir dos modelos desenvolvidos pelo *IMP Group*, foco do primeiro item do capítulo.

2.1. O IMP GROUP

O *IMP Group* foi um dos precursores no desenvolvimento de um modelo dinâmico da relação cliente-fornecedor no mercado industrial. Segundo o Grupo, essas relações não podiam ser analisadas como transações desconectadas e sucessivamente independentes. O desenvolvimento dos modelos do *IMP Group* é resultante principalmente de estudos de caso microeconômicos, cujo maior foco está nos casos relacionados à internacionalização e ao desenvolvimento técnico e de produtos. Além disso, o foco desses estudos de caso são as relações entre fornecedores e clientes, dentro do mercado *business to business*⁴.

As conferências anuais realizadas pelo Grupo e a grande diversidade de seus membros permitem que haja dentro dele um intenso movimento de aprofundamento dos temas, tanto na expansão dos temas desenvolvidos, quanto na própria evolução do primeiro modelo proposto. Dessa forma, apesar de seguir um eixo central, voltado para as relações entre empresas e a formação das redes, existe um dinamismo inerente ao Grupo que permite que o mesmo considere as intensas mudanças de cenário em suas publicações.

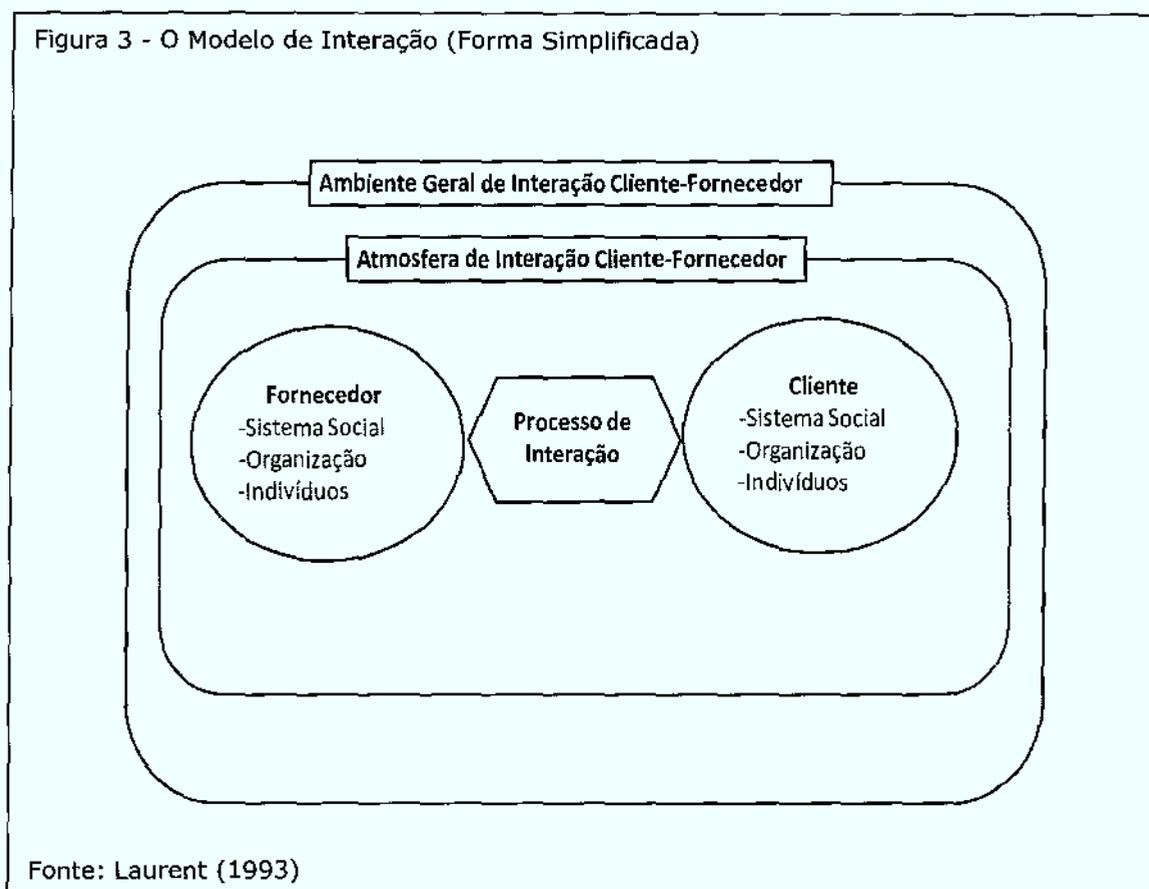
⁴ As últimas pesquisas e publicações do *IMP Group* tratam também dos mercados B2C (*Business to Consumers*).

Para uma breve explicação do desenvolvimento dos modelos do IMP Group, Harrison (2008) apresenta em seu artigo a evolução das abordagens realizadas pelo Grupo. A primeira delas desenvolvida foi o Modelo de Interação. A preocupação principal do modelo era descrever e entender as relações de compra e venda no ambiente industrial. Nesse modelo, a interação era resultado das relações de longo prazo entre as empresas, que convergiam para trocas e adaptações de processos. Hakansson (2006) utilizou um estudo de caso da empresa IKEA para demonstrar que a interação entre as empresas geralmente envolviam três ingredientes: técnico, social e econômico. O estudo de caso procurou demonstrar também que a interação dentro das relações possibilita encontrar soluções específicas para cada ator envolvido, considerando, contudo, um tamanho e volume que justifiquem a viabilidade econômica dessas adaptações. O foco desse modelo era muito mais nas relações em si do que em seus atores.

Ainda em relação ao Modelo de Interação, Laurent (1993) caracteriza quatro elementos que considera como fundamentais: o processo de interação, os atores, a atmosfera de interação e o ambiente geral. O primeiro elemento do modelo pode ser episódico, ou seja, ocorrer de forma particular em um dado momento do tempo, ou ser uma relação de longo prazo, que conduz a adaptações mútuas e relações de privilégio, formalizadas ou não.

Os atores do modelo também podem adquirir duas formas: organizações ou indivíduos. No caso das organizações, elas são definidas pela tecnologia, tamanho, estrutura e estratégia, enquanto os indivíduos são caracterizados pela sua personalidade, experiência, motivações e objetivos. A atmosfera de interação dessas organizações/indivíduos é um ambiente em que ocorre a relação, mas também considerada uma influência para a relação. Em outras palavras, ao mesmo tempo em que o ambiente é o resultado da relação, ele é também um *input* da mesma. Por fim, essas variáveis descritas não estão necessariamente ligadas diretamente às organizações pela interação, mas podem determinar ou explicar a natureza da mesma. Dessa forma, o ambiente geral também exerce um importante papel nessas relações: a estrutura do mercado, a dinâmica desse mercado, a internacionalização, a posição dos processos de produção, além do próprio sistema cultural e social caracterizam

a relação cliente-fornecedor. O autor resumiu os quatro elementos numa forma simplificada na figura 3:



Posteriormente foi desenvolvida uma abordagem de Redes Industriais, em que a análise dessas relações era feita dentro de um contexto de muitas outras relações. Uma consequência dessa análise, segundo Hakansson, é que a abordagem de redes traria uma eficiência e um tempo de resposta maior do que nos modelo de mercado. Por outro lado, a interdependência das atividades e a heterogeneidade dos recursos seriam dois fatores críticos a serem analisados. Terho (2008) afirma que essa abordagem procura descrever e entender os sistemas de relações inter-organizacionais, ou seja, o foco do modelo deixa de ser uma determinada relação, e passa a ter uma perspectiva do posicionamento das empresas dentro das redes.

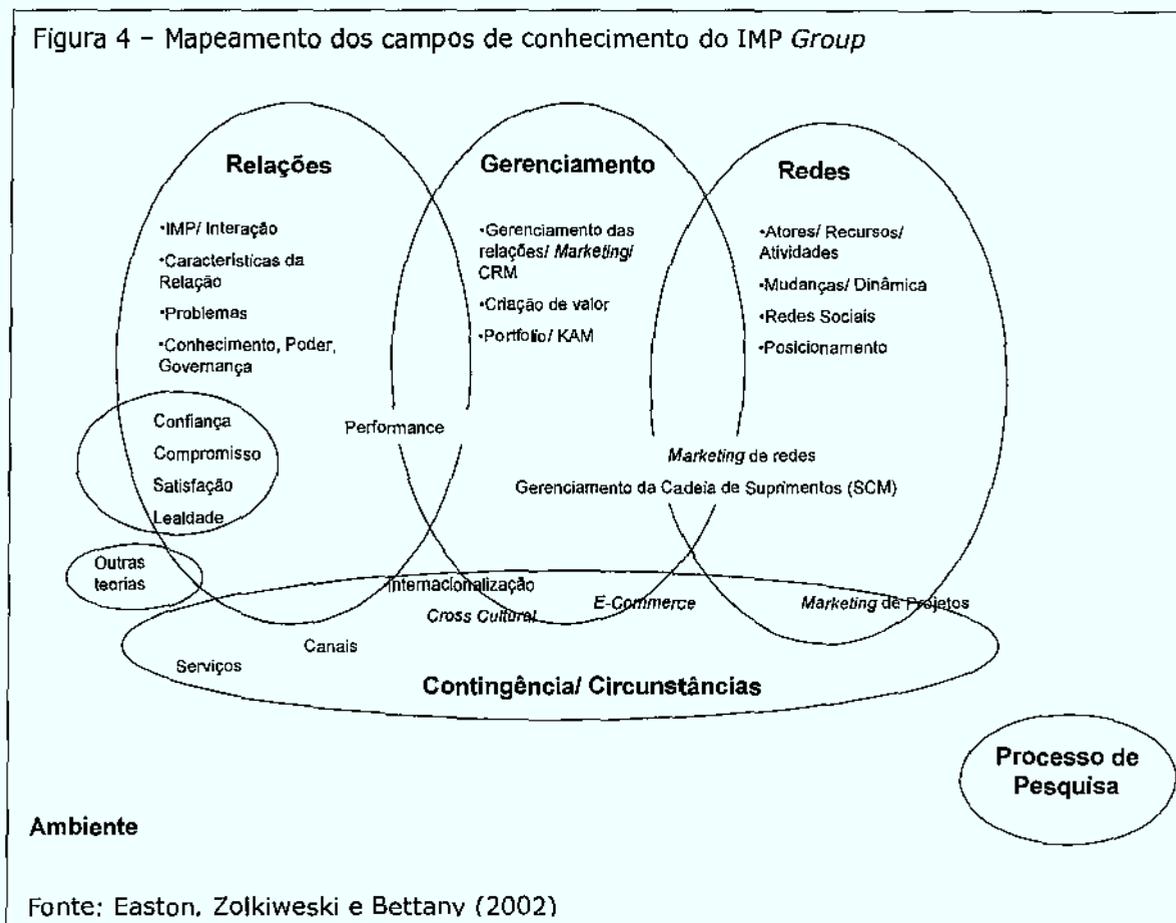
A partir do modelo de Redes Industriais, o Grupo desenvolveu o Modelo de Mercados como Redes (*"Market as Networks"*), em que a análise é feita em três níveis: interações, relações e redes. Em outras palavras, os estudos eram guiados inicialmente pela cooperação e as relações de longo prazo entre os

atores, desenvolvendo a análise a partir da idéia dessa simples relação inserida num contexto de redes de várias dessas relações, e finalmente fazendo um estudo dessas próprias redes. Outro fator relevante desse modelo está relacionado ao aumento da importância dos recursos e das interdependências das redes nas organizações dos negócios, sendo impossível de desconectá-las de seu contexto. Dessa forma, o ambiente em que ocorrem as relações e formação das redes passa a ser um fator relevante para análise, diferentemente dos modelos anteriores (TERHO, 2008).

O desenvolvimento desses modelos pelo *IMP Group* demonstra a preocupação do Grupo em reconhecer a importância das relações entre as empresas e a necessidade de escolher uma metodologia de estudo abrangente e sistemática. Os trabalhos resultantes das pesquisas e estudos da organização têm ganhado cada vez mais força no desenvolvimento de estratégias de relacionamento entre as empresas, considerando a premissa de que essas relações se tornaram cada vez mais complexas e interdependentes.

Em relação aos temas desenvolvidos pelo *IMP Group*, Easton, Zolkiweski e Bettany (2002) realizaram um estudo cujo tema era a taxonomia das publicações resultantes das conferências do Grupo, iniciadas ainda na década de 80. A partir dessa pesquisa, os autores sintetizaram suas conclusões a partir da figura a seguir:

Figura 4 - Mapeamento dos campos de conhecimento do IMP Group



A figura acima evidencia, portanto, a importância que as publicações do IMP Group dão às relações e às redes dentro do *marketing* industrial. As relações, o gerenciamento e as redes são os três grandes temas dos trabalhos do IMP Group, dentro dos quais foram desenvolvidos os modelos anteriormente mencionados.

Sob o ponto de vista de Laurent (1993), a grande importância dada às especificidades do *marketing* industrial, a inserção de temas pluridisciplinares (economia, teoria da organização, sociologia, etc.) em seus estudos, e a utilização de bases empíricas sob suas formulações teóricas são os principais princípios que fundamentam o IMP Group. Além disso, o autor defende que o estudo da relação entre cliente e fornecedor - ao invés de simples análise das estratégias focadas no comprador, como o *marketing* de consumo final faz-, torna do modelo interativo, e de seus posteriores avanços, uma abordagem mais completa e dinâmica do *marketing* no *business-to-business*.

Após a apresentação das bases que direcionam os estudos do *IMP Group* e de seus modelos desenvolvidos, o próximo passo do capítulo será apresentar alguns estudos de caso analisados pela organização de forma a obter resultados empíricos sobre o tema.

2.2. CASOS PRÁTICOS

Após a análise das mudanças de cenário da economia mundial, dos conceitos relacionados ao tema redes de empresa, e da apresentação do embasamento teórico ao qual o *IMP Group* se apóia, é necessário que haja uma análise dos ganhos de competitividade associados ao estabelecimento de relações entre as empresas e a formação das redes. O objetivo do segundo item é utilizar alguns estudos de casos, publicados por membros do Grupo, para demonstrar esses ganhos relacionados às redes.

2.2.1. IKEA

O primeiro estudo de caso utilizado como exemplo para analisar os ganhos que o estreitamento das relações entre cliente e fornecedores pode trazer é sobre a empresa de móveis IKEA, citado em Hakansson (2006), e que foi originalmente publicado em uma dissertação de Ph.D. A IKEA é uma empresa varejista de móveis que, em 2003 tinha 65.000 funcionários e um retorno de anual de aproximadamente U\$ 15 bilhões. A empresa se divide em mais de 550 unidades de negócios, e a relação com os seus mais de 2.000 fornecedores é um dos fatores relevantes para o sucesso da sua estratégia no segmento.

No início da década de 1980, a empresa lançou uma mesa de centro denominada "Lack", cujo principal objetivo era oferecer uma mesa com o preço tão baixo que nenhum competidor poderia alcançar. O produto era comercializado em 15 possíveis combinações de tamanho, formato e cor. O preço do menor modelo – que também era o mais vendido – era o equivalente

a €9,90, em 1981. Um fato interessante desse produto é que ainda hoje encontramos esse modelo pelo mesmo preço de 27 anos atrás⁵.

Um importante fator que possibilita que a empresa mantenha o mesmo preço durante tanto tempo é o fato de a mesma conduzir mais de 100 projetos junto a mais de 20 unidades de negócio, a maioria localizada fora da IKEA. Como característica comum de todos esses projetos, podemos citar o fato de todos envolverem os fornecedores da empresa, que nem sempre realizaram esses projetos junto à matriz da IKEA, e sim com uma das unidades de negócio. Os grandes fornecedores, como Akzo-Nobel e Becker-Acroma, são constantemente envolvidos em muitos projetos de desenvolvimento de tecnologias, enquanto fornecedores menores atuam de forma mais modesta em um ou poucos projetos. A empresa de engenharia Wicoma teve um importante papel no desenvolvimento da linha de produção dos pés das mesas, enquanto a Sorbini e a Burkle foram importantes para o desenvolvimento da linha de pintura das mesas. As versões envernizadas dessas mesas tiveram como desafio o fato do verniz ser o componente mais caro do produto, e foi solucionado através de um projeto em conjunto com a Akzo-Nobel e a unidade de negócio da Suécia.

O estudo de caso da produção de mesas da IKEA exemplifica alguns ganhos que a empresa obtém ao desenvolver processos que ultrapassam os limites da organização. Enquanto a empresa direciona os esforços no desenvolvimento da mesa em si, seus fornecedores os direcionam em outros produtos específicos, como os componentes da mesa, a produção ou os processos de logística. Esse desenvolvimento conjunto é importante não apenas pelos impactos em novas tecnologias, mas também por gerar soluções administrativas e logísticas.

O caso da IKEA apresenta alguns dos ganhos que o estabelecimento de relações sistemáticas com seus fornecedores trouxe à empresa, como a diminuição dos custos de produção e o aumento do leque de possibilidades

⁵ Consulta feita em 15/11/2008: <http://www.ikea.com/pt/pt/catalog/products/70104264>

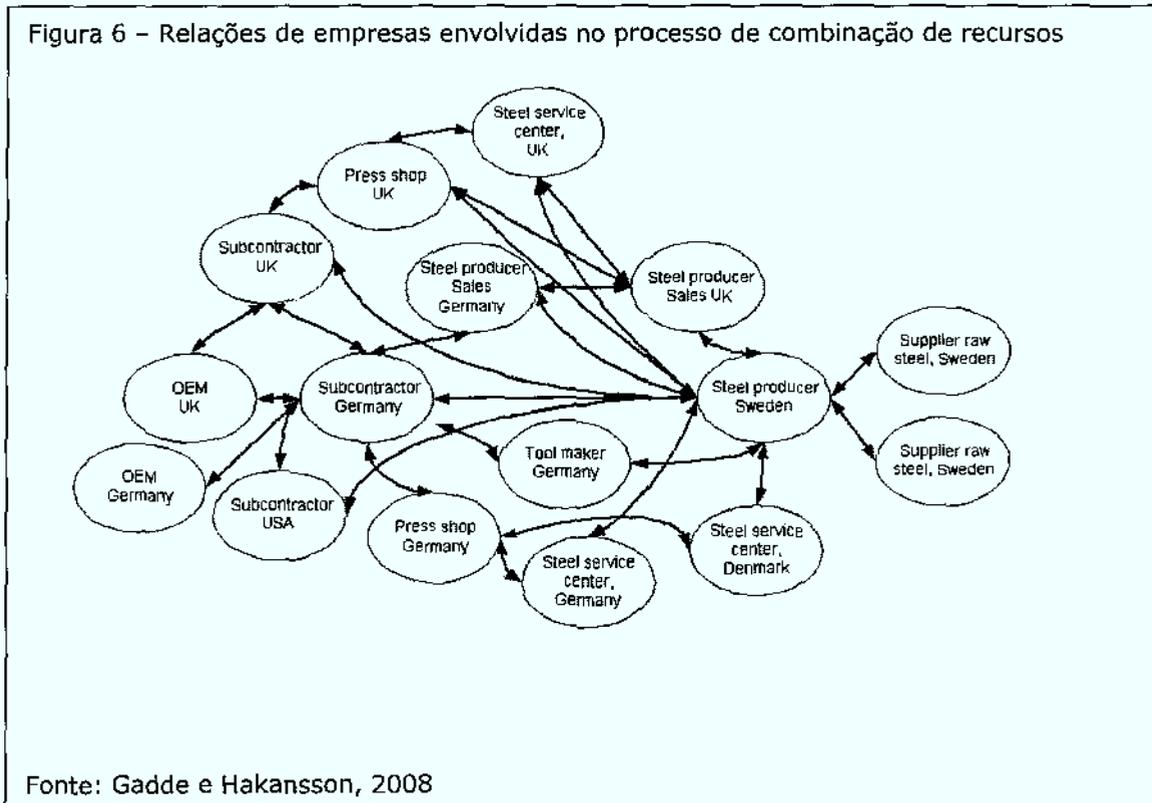
tecnológicas. A diminuição dos custos de produção garantiu que o produto fosse comercializado por um preço muito abaixo do oferecido pela concorrência. O desenvolvimento de tecnologias no processo produtivo foi fundamental para que a empresa garantisse que não houvesse um aumento no preço do produto e assim o mantivesse competitivo por mais de vinte anos. Além disso, a estreita relação com os fornecedores foi fundamental para o desenvolvimento de soluções relacionadas à distribuição do produto.

2.2.2. SSAB

O estudo sobre a SSAB, uma empresa fornecedora de aço, foi publicado por Gadde e Hakansson (2008), e retirado originalmente de Skarp (2006). A SSAB é uma empresa pequena, comparada à larga escala de seus competidores, fato que dificulta que a empresa seja competitiva em produtos altamente padronizados. Contudo, a SSAB priorizou o desenvolvimento de um único nicho de produtos adaptados ao cliente, com qualidades especializadas do aço. A dificuldade que a empresa encontra nessa especialização é que a conta desses clientes necessita de um pequeno volume de aço, sendo que a exploração das facilidades manufaturadas do aço só se torna economicamente viável a partir de determinado grau de utilização da sua capacidade.

A solução encontrada pela empresa foi desenvolver um produto básico padronizado que poderia ser manufaturado por economias de escala razoáveis. Esse produto padronizado é então adaptado ao contexto específico dos potenciais clientes. Como cada comprador possui suas próprias especificações devido à variedade dos contextos do usuário, o processo de adaptação se torna bastante complexo. Em alguns casos, a SSAB consegue ela mesma fazer os ajustes necessários nos produtos padronizados para um cliente específico. Entretanto, na maioria das situações, os clientes participam ativamente das reuniões e discussões para a adaptação do produto. Essa interação envolve conhecimento técnico e comercial de diferentes departamentos das duas organizações.

Entretanto, em alguns casos, mesmo o esforço conjunto entre o cliente e a SSAB não é suficiente para que o produto seja adaptado à necessidade do usuário. Esse tipo de situação exige o envolvimento de outras relações, e foi exemplificada no estudo de caso através das necessidades de uma subcontratada de uma grande OEM (Original Equipment Manufacturer) alemã. Para adaptar o produto de aço para o contexto da subcontratada alemã, foi necessária a participação ativa de organizações de subcontrato do Reino Unido e Estados Unidos. Além disso, o cliente da empresa subcontratada foi representado por operações da OEM da Alemanha e Reino Unido. A SSAB mobilizou diversas funções internas para o ajuste dos processos, e um centro de serviço de aço foi criado para o processamento local do produto. A empresa precisou estabelecer contato com todas as firmas envolvidas no processo para assegurar que as questões técnicas, administrativas e logísticas iriam ser solucionadas satisfatoriamente. A figura abaixo apresenta todas as relações envolvidas nesse processo:



No estudo de caso da SSAB, pode-se observar a importância das relações entre as empresas para a superação de limites técnicos e de escala

encontrados por algumas empresas. Além disso, no caso da SSAB, o estabelecimento de uma rede de empresas possibilitou que as adaptações feitas para as necessidades de um cliente específico não tivesse grandes impactos nos custos de produção, devido a um processo de combinação dos recursos necessários entre os vários fornecedores envolvidos.

2.2.3. SERRARIA E DANPRINT

Anderson, Hakansson e Johanson (1994) apresentam em seu artigo dois estudos de caso que exemplificam a formação das redes de empresas e seus possíveis benefícios. O primeiro deles, publicado pela primeira vez por Hakansson em 1987, refere-se ao desenvolvimento de um novo tipo de serra. Apesar de envolver outros atores, o foco do estudo é a relação entre um fabricante de serras e uma serraria para o desenvolvimento de uma serra que pudesse ser utilizada para cortar madeira congelada, cujo mercado inicial seria a Suécia. Através do trabalho em conjunto com os fornecedores dos componentes, o fabricante de serras pode desenvolver uma solução técnica inicial.

Após o desenvolvimento dessa primeira solução, o produtor testou o produto junto a dois clientes com necessidades diferentes: uma serraria pequena e localizada próxima ao fornecedor, que já havia trabalhado em conjunto em outros projetos; e uma serraria grande, que representaria a visão de um líder do mercado. O primeiro protótipo passou por diversas alterações e adaptações, tanto pelo lado do produtor, quanto os dois clientes participaram do desenvolvimento do projeto, que, embora tenha durado alguns anos, foi bem sucedido em seu objetivo inicial.

O estudo de caso da empresa fornecedora de serras destaca a importância do desenvolvimento de projetos em conjunto entre clientes e fornecedores para encontrar a solução que atenda às necessidades do cliente final ou de um mercado em desenvolvimento. Dessa forma, através de um trabalho de longo prazo entre cliente e fornecedor, foi desenvolvida uma nova solução que abriu um nicho de mercado não explorado anteriormente.

O segundo estudo de caso apresentado por Anderson, Hakansson e Johanson (1994) trata de uma empresa gráfica dinamarquesa, Danprint, que fornece as etiquetas de uma importante fabricante de refrigerantes do país. O papel utilizado para a impressão da etiqueta, embora simples, tinha um brilho amarelado que já estava amplamente associado ao refrigerante entre seus distribuidores e consumidores. Esse papel era fornecido por uma empresa local, cujos maiores clientes eram as gráficas de jornal. Como o volume de compras da Danprint era pequeno em relação aos outros clientes da fornecedora de papel, a fabricante teve que fechar a unidade responsável pelo tipo de papel da gráfica para poder atender às demais demandas de seus clientes maiores.

Após várias tentativas para achar as mesmas especificações do papel em outros fornecedores, a Danprint encontrou apenas uma empresa internacional disposta a trabalhar em conjunto para produzir um papel com a mesma coloração amarela do original. Entretanto, esse novo papel era mais caro do que o antigo, mas empresa optou por aceitar esse aumento em seus custos a arriscar-se a utilizar uma nova etiqueta para a fabricante de refrigerantes. Além dos custos maiores, a empresa precisou trabalhar intensamente em conjunto com as fornecedoras de equipamentos e tintas para garantir que os mesmos fizessem as adaptações necessárias para a satisfação da fabricante de refrigerantes e também de clientes e distribuidores. O empenho da Danprint em manter a relação com a empresa de refrigerantes está associado, além do grande volume de vendas que a mesma representa, ao fato de que essa relação poderia ser uma porta de entrada para demonstrar aos seus outros clientes que a Danprint é uma gráfica com grande capacidade produtiva.

O maior ganho que pode-se citar do estudo de caso da Danprint, ao contrário dos exemplos anteriores, não é um ganho mensurável. Isso porque está relacionado à imagem do seu cliente, uma importante marca de refrigerantes que possui uma rede de distribuidores e clientes já consolidada. Nessa situação, a manutenção e o fortalecimento do relacionamento com o seu cliente é uma importante forma de ampliar o seu mercado através da utilização

dessa relação como propaganda da capacidade de entrega da fornecedora de etiquetas, a gráfica Danprint.

2.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do capítulo três foi apresentar os modelos desenvolvidos pelo *IMP Group* para a análise das relações entre as empresas e a formação de redes, além de apresentar quatro estudos de que exemplificam os ganhos associados à relação entre empresas e/ou às redes de empresas. A maioria desses ganhos está diretamente relacionada à competitividade da empresa, fator de extrema relevância diante das mudanças nas estruturas internas e externas da indústria, apresentadas no primeiro capítulo.

O caso da *IKEA* destacou a importância do estabelecimento de relações entre empresas para o desenvolvimento de novas tecnologias de produção e da otimização produtiva para a manutenção dos baixos custos de produção. Dessa forma, a empresa conseguiu manter o mesmo preço pelo seu produto por mais de vinte anos, através de uma estratégia de desenvolvimento de soluções em conjunto com seus fornecedores.

No caso apresentado sobre a *SSAB*, o problema central enfrentado pela empresa era a concorrência com as grandes empresas num segmento em que a escala possuía um grande impacto nos custos de produção. A saída encontrada pela empresa foi a combinação de recursos para que possibilitasse uma diminuição dos custos sem a necessidade de aumento de escala, pois essa opção era inviável para o porte da empresa.

A solução desenvolvida pela fábrica de serras em conjunto com seus fornecedores e cliente foi importante para a exploração de um segmento do mercado que ainda não havia sido atingido, através da inovação de um produto. Um ponto relevante desse estudo de caso foi o fato dessa solução ter sido finalizada após vários anos de trabalho em conjunto, demonstrando o compromisso de manter uma relação no longo prazo.

O maior ganho relacionado ao estudo de caso da Danprint relaciona-se à influência e à força de seu cliente dentro do mercado nacional. Manter o relacionamento com uma empresa que possui uma marca forte no mercado fortalece a própria imagem, porém, algumas vezes exige perdas. No caso da Danprint, para que a relação entre a empresa e a fabricante de refrigerantes se mantivesse após a saída de um dos atores dessa rede (fornecedor de papel), foi necessário que a primeira aceitasse os custos maiores de produção devido à mudança para um fornecedor internacional que atendia às especificações do papel, sem repassar esse aumento para o cliente. Além disso, a Danprint esforçou-se para garantir que os demais fornecedores fizessem as adequações necessárias ao novo papel, de forma a manter o mesmo produto final que era entregue antes da mudança de fornecedor.

O desenvolvimento de novas tecnologias de processo e produção, a diminuição dos custos de produção (seja por novos processos, parcerias ou mesmo combinação de recursos), e a inovação são importantes instrumentos que garantem a sobrevivência das empresas diante do atual contexto de globalização e dinamização da concorrência entre empresas. Embora as empresas possam alcançar esses tipos de vantagens competitivas sem o estabelecimento de relações de longo prazo e/ou da formação de redes, o que o *IMP Group* procura demonstrar através dos estudos de caso é que, através dessas relações, essas vantagens competitivas são muito mais fáceis de alcançar, e todos os atores envolvidos podem ganhar com elas.

O relacionamento com empresas líderes em seu segmento também é um importante instrumento que pode ser utilizado como vantagem competitiva. Ser parceiro de uma empresa líder implica maior visibilidade no mercado, além de estar associado às características que fazem de seu cliente ser o líder, como por exemplo, a qualidade do produto.

Diante disso, o trabalho exemplificou, através de estudos de caso, alguns ganhos que o relacionamento entre empresas pode gerar. Após essa análise, o próximo passo do estudo é responder à questão chave proposta pelo trabalho, ou seja, porque essas relações entre cliente e fornecedor são específicas no *business to business*, dentro do *marketing* industrial.

CONCLUSÃO

A questão central do trabalho foi analisar o desenvolvimento das relações entre clientes e fornecedores no mercado *business-to-business*, além das suas especificidades, quando comparadas a outros tipos de mercado. As especificidades dessas relações estão associadas principalmente ao fato de que muitas empresas utilizam o estreitamento das relações com fornecedores e/ou clientes e a formação de redes como estratégias para se manterem competitivas diante do atual contexto mundial.

As mudanças tratadas no primeiro capítulo são fundamentais para a compreensão das adequações nas estratégias das empresas. Diante de uma nova estrutura industrial e da ampliação da concorrência devido à globalização e internacionalização das empresas, foi inevitável que houvesse uma reorganização de suas estruturas internas além do próprio relacionamento entre elas. As mudanças no comportamento dos clientes também acabaram impondo uma reestruturação dessas empresas, cujo principal objetivo era a manutenção dos clientes já existentes, através de estratégias que viabilizassem o estreitamento das relações, que se tornaram cada vez mais complexas e interdependentes.

A interdependência resultante da formação das redes entre empresas foi observada não apenas entre clientes e fornecedores – foco do presente trabalho –, mas também horizontalmente. Em outras palavras, muitas empresas estabeleceram um estreitamento de relações com parceiras que atuassem no mesmo segmento, como estratégia para manter a sua competitividade, seja através da diminuição de custos, seja através de barreiras de entrada.

Ainda em relação ao primeiro capítulo, a utilização dos conceitos de redes é bastante importante para a caracterização das redes e relacionamentos existentes. Em relação à formação das redes, utilizamos a estrutura apresentada por Britto (2002) para analisar fatores quantitativos (como, por exemplo, o número de ligações entre os atores das redes) e qualitativos (os possíveis tipos de fluxos que percorrem essas redes) que caracterizam as redes de empresas. As formas de relacionamento foram

apresentadas através do desenvolvimento dos modelos do *IMP Group*, através da caracterização dos atores, interações e ambiente em que essas relações ocorrem.

Outras abordagens sobre o tema foram sucintamente exploradas pelo trabalho, através da apresentação dos modelos da Teoria dos Custos de Transação e da Estratégia Industrial. Contudo, essas abordagens não trataram dessas relações entre clientes e fornecedores da mesma forma que o *IMP Group* tratou em suas publicações. Como a figura 4 demonstrou, os relacionamentos entre empresas e as redes são dois dos grandes cerne de pesquisa do Grupo. A relevância desses temas é refletida nas estratégias que muitas empresas têm usado para se manterem competitivas nesse novo contexto, como foi exemplificado no terceiro capítulo.

Os estudos de caso apresentados no trabalho foram feitos por pesquisadores do *IMP Group*, e procuraram demonstrar a dinâmica do relacionamento entre as empresas e as vantagens competitivas que as relações podem gerar. O caso da IKEA e a da serraria demonstraram que os resultados do estreitamento das relações vem no longo prazo, com a IKEA mantendo o mesmo preço para um determinado produto durante mais de vinte anos, e a serraria desenvolvendo uma nova solução para um diferente nicho de mercado. Outras vantagens competitivas resultantes das relações apresentadas pelo trabalho estão associadas aos custos de produção, otimização dos processos produtivos, desenvolvimento de tecnologias e soluções inovadoras. O caso da Danprint exemplificou a possibilidade de ganhos relacionados à imagem que um dos atores envolvidos, líder em seu segmento, pode trazer como vantagem para seus parceiros. A gráfica viu como oportunidade de ampliação do seu mercado o fato do seu principal cliente, a fabricante de refrigerantes, ser a líder no mercado nacional.

A partir das questões analisadas ao longo do texto, foi possível elaborar um cenário do contexto de evolução da indústria nos últimos trinta anos, além do embasamento teórico e conceitual utilizado na análise das relações entre empresas. O terceiro capítulo foi fundamental para uma demonstração real dos ganhos que estratégias focadas no estreitamento das relações entre empresas

podem trazer. Dessa forma, pode-se tratar do tema proposto no início do trabalho, ou seja, da análise da relação cliente-fornecedor como um caso particular de estratégia utilizado pelo *business-to-business*.

A indústria de bens intermediários possui uma dinâmica de mercado diferente da indústria *business-to-consumers*. Os investimentos necessários para a demanda dos seus clientes são feitos a longo prazo, além do preço dos produtos/projetos serem elevados. Nesse sentido, o estabelecimento de um relacionamento complexo e que gere interdependências com seus clientes se torna uma estratégia vantajosa para a manutenção da participação no mercado, pois o dinamismo desse segmento é relativamente lento. Em outras palavras, quanto mais estreito for o relacionamento do cliente com o fornecedor, seja devido a questões técnicas, seja por outras questões (administrativas, comerciais ou mesmo financeiras), maior será a vantagem competitiva dessa empresa diante das suas concorrentes, pois a mudança para um outro fornecedor implicaria custos e/ou inconvenientes técnicos e administrativos para o cliente.

Diante disso, os estudos propostos pelo *IMP Group* ganham relevância na medida em que tratam do desenvolvimento de modelos que focam no estabelecimento das relações e na formação das redes. O próprio gerenciamento dessas relações e redes também se torna um dos eixos de estratégia, considerada pelo Grupo, para o sucesso das empresas no segmento. As interdependências provenientes da formação de redes são conseqüências importantes da estratégia utilizada, e que podem ser exploradas como instrumentos de manutenção das relações. No estudo de caso da Danprint, por exemplo, a empresa explorou a rede pré-existente com as demais fornecedoras envolvidas na fabricação das etiquetas, para que todas se readequassem ao novo tipo de papel.

A hierarquia e o posicionamento dentro das redes também é um ponto tratado nos estudos do *IMP Group*. O significado e a importância de uma determinada rede podem ser diferentes para cada um dos atores envolvidos. Os estudos de caso da IKEA e da Danprint exemplificam essas diferenças. Tanto a IKEA quanto a fabricante de refrigerantes são empresas que estariam

numa hierarquia superior dentro da rede que participam, pois são líderes no segmento em que atuam, fato que garante maior poder de negociação com seus fornecedores. Embora haja uma diferença de poderes dentro dessas redes, a IKEA e a fabricante de refrigerantes vêm a manutenção das redes em que participam como ações estratégicas para a posição de líder no mercado. No caso da IKEA, a formação de uma rede sólida e estreita com seus fornecedores permitiu que a empresa mantivesse os mesmos custos de produção por um longo tempo. Já no caso da fabricante de refrigerantes, a rede com seus fornecedores garantiu um esforço conjunto para a manutenção dos mesmos padrões do seu rótulo, característica que já era amplamente associada à marca pelos distribuidores e clientes.

Sob o ponto de vista das empresas menores, envolvidas nessas redes, os ganhos provenientes da manutenção dessas relações possuem outro significado. No caso das fornecedoras da IKEA, o esforço conjunto permitiu um maior desenvolvimento tecnológico e otimização de processos a custos menores do que se os projetos não tivessem sido executados em parcerias. A Danprint e as demais fornecedoras conectadas nessa rede enxergam a manutenção da mesma como uma oportunidade de ampliação de mercado com as distribuidoras e clientes da fabricante de refrigerantes.

Finalizando a análise proposta pelo trabalho, o último ponto a ser abordado refere-se à relevância dos estudos do *IMP Group* frente a outros modelos, como a Teoria dos Custos de Transação e Estratégia Industrial. Como já exposto, o foco dos modelos desenvolvidos pelo Grupo está nas relações entre as empresas (interações entre os atores), na formação das redes e no ambiente em que essas relações e redes ocorrem. No caso das outras teorias apresentadas pelo estudo, essas relações e redes podem ser consideradas apenas instrumentos para dar embasamento a essas abordagens. Dessa forma, a relevância da abordagem do *IMP Group* para a indústria *business-to-business* reside no fato do Grupo desenvolver estudos e publicações relacionados a modelos que têm como eixos centrais as relações entre empresas, a formação de redes e o gerenciamento dessas redes/relações, para a criação e a manutenção de vantagens competitivas diante do novo cenário constituído nos últimos trinta anos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, J; HAKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic Business Relationships within a Business Network Context, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, p. 1-15, Oct 1994.

BETTANY, S; EASTON, G; ZOLKIEWSKI, J. An exploratory taxonomic study of IMP Group conference papers, 18th IMP-conference in Dijon, France , 2002.

Disponível em: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=519

BOCCONCELLI, R.; SNEHOTA, I.; TUNISINI, A. Network Relationships and Corporate Acquisitions Outcome, *The IMP Journal*, Volume 1, number 2, p. 3-19, 2006.

BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In Kupfer D, Hasenclever L. *Economia Industrial*, 2002.

COUSINS, P.D., SPEKMAN, R. "Strategic supply and the management of inter- and intra-organisational relationships", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 9 pp.19-29, 2003.

ELLIS, N.; LOWE, S.; PURCHASE, S. Towards a Re-Interpretation of Industrial Networks: A Discursive View of Culture. *The IMP Journal*, Volume 1, number 2, p. 20-40, 2006.

FIANI, R. Teoria dos Custos de Transação In Kupfer D, Hasenclever L. *Economia Industrial*, 2002.

GABRIELSSON, M., GABRIELSSON, P., LAANTI, R. The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry, *Industrial Marketing Management* 36, p.1104–1117, 2007.

GADDE, L.; ARAUJO, L. Business Recipes, Historical Narratives and The Discovery of Networks. *The IMP Journal*, Volume 1, number 3, p. 2-25, 2007.

GADDE, L.; HAKANSSON, H. Business Relationships and Resource Combining. *The IMP Journal*, Volume 2, number 1, p. 31-45, 2008.

HAKANSSON H. (Ed.) International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. JOHN WILEY & SONS, Capítulo 6, 1982.

Disponível em: <http://www.impgroup.org/uploads/books/InternationalMarketing.pdf>

HAKANSSON, H. Industrial Technological Development. London: Routledge, ed. 1987.

HAKANSSON H. Business Relationships and Networks: Consequences for Economic Policy. Antitrust Bulletin, 2006.

HARRISON, D. IMP as Fashion: Past, Present and Future, *This paper hasn't yet been completed.*

Disponível em: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4482

LAURENT, P. Les Reseaux Strategiques: Un Essai de Conceptualisation. Tese de Doutorado, Universidade Jean Moulin Lyon III, Lyon, p. 207-247, 1993.

LEEK S.; NAUDÉ P.; TURNBULL P. Interactions, relationships and networks in a changing world. Industrial Marketing Management 32, p. 87-90, 2003.

Disponível em:

http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V69-46572S6-1&_user=972058&_rdoc=1&_fmt=&_orig=search&_sort=d&_view=c&_acct=C000049648&_version=1&_urlVersion=0&_userid=972058&_md5=8a01454a6650862cf77bc36b555958ee#

LEEK S.; NAUDÉ P.; TURNBULL P. Interactions, Relationships and Networks – Past, Present and Future. 17th IMP-conference, Oslo, Norway, 2001.

Disponível em: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/223.pdf>

MAZZALI, L.; SOUZA, M.; BACIC, M. Considerações sobre a coordenação das relações em redes de empresas: controle hierárquico e aprendizagem interorganizacional. 15º SIMPEP (Simpósio de Engenharia de Produção), 2008.

MERLI, G. COMAKERSHIP – A Nova Estratégia de Suprimentos. Editora Qualitymark, 1990.

MOUZAS, S.; FORD, D. Contracting in Asymmetric Relationships: The Role of Framework Contracts. The IMP Journal, Volume 1, number 3, p. 42-63, 2007.

PERSSON, G.; HAKANSSON, H. Supplier Segmentation “When Supplier Relationships Matter”. The IMP Journal, Volume 1, number 3, p. 26-41, 2007.

SLACK, N. The Manufacturing Advantage. London, Mercury Books, 1991.

SOUZA, M. As Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial. Tese de Doutorado, Universidade Estadual de Campinas, capítulo 4, 1993.

TERHO, H. Customer Portfolio Management – The construct and performance, p. 28-32, 2008.

WILLIAMSON, O. E. The economic institutions of capitalism. New York, The Free Press, 1985.