

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

CURSO DE MESTRADO EM ECONOMIA

**EVOLUÇÃO DO SUPERMERCADO E DE SUAS RELAÇÕES COM
FORNECEDORES**

ARNALDO FERREIRA NOBRE

ORIENTADOR: PAULO HENRIQUE DE ALMEIDA

Salvador – 2001

Agradecimentos

A DEUS, por me dar forças para concluir esse trabalho, superando todos os problemas que surgiram durante a sua realização.

Ao professor Paulo Henrique de Almeida, por ter me acompanhado desde o meu ingresso no Curso de Mestrado em Economia, primeiro como professor, depois como colega de trabalho, e finalmente como orientador. Sempre se mostrando interessado no processo de aprendizado e na geração de conhecimento em todas as atividades acadêmicas. Ele participou ativamente de todas as etapas de elaboração desta Dissertação, desde as primeiras idéias, passando pela superação de diversas dificuldades, até chegar ao presente formato.

Ao professor Hamilton de Moura Ferreira Júnior, que, como membro da banca, deu importantes contribuições para a execução deste trabalho.

Aos funcionários do Curso de Mestrado em Economia, especialmente Lurdinha e Sueli, pelos bons serviços prestados e pela torcida e carinho que têm por mim.

Aos colegas e amigos do Curso de Mestrado em Economia, que também sempre acreditaram no meu trabalho e me deram grandes incentivos e exemplo.

Aos meus pais, pelo exemplo de vida, de luta e de amor ao próximo, e por todo o apoio que me deram para a realização deste trabalho.

Ao meu irmão Alexandre e às minhas tias: Cacá, Nide e Tôta, pelo constante apoio e incentivos.

Resumo

Essa Dissertação estuda o processo de evolução dos supermercados e de suas relações com os fornecedores, adotando como fio condutor a economia dos custos de transação. Descreve-se a evolução das instituições de comercialização nos Estados Unidos, que resultou no surgimento da distribuição em massa e dos supermercados. Porém, o eixo principal é o impacto das novas tecnologias de informação e telecomunicações sobre as relações entre fornecedores e compradores ao longo dos canais de suprimentos do supermercado. O estudo focaliza o uso estratégico das novas tecnologias por grandes redes de supermercado para administrar os seus canais de suprimentos, levando em consideração o arcabouço fornecido pela economia dos custos de transação e as condições de concorrência que permitem detectar o balanço do poder no canal. Argumenta-se que existe uma relação entre o novo paradigma tecnológico e um novo paradigma organizacional nas relações entre os supermercados e seus fornecedores. Defende-se aqui que o uso das novas tecnologias pelos supermercados tem alterado a eficiência relativa das estruturas de governança, aumentando a eficiência das formas híbridas em detrimento ao mercado puro.

Abstract

This Dissertation studies the process of evolution of the supermarkets and his relations with its suppliers, adopting as driver thread the economy of transaction costs. It is studied the evolution of the institutions of commercialization in the United States which resulted in the appearance of the mass distribution and the supermarkets. Even so, the main axle is the impact of the information and telecommunication new technologies above the relations between suppliers and buyers throughout the supplier chain of the supermarket. The study focus on the strategic use of the new technologies by big chains of supermarket for manage his supplying chains, taking into account the framework provided by the transaction costs economy and the competition conditions that allow to detect the balance of power in the channel. It is argued that exist a relation between the new technology paradigm and a new organizational paradigm in the relations between supermarkets and suppliers. It is defended here that the use of the new technologies by the supermarkets has been changed the relative efficiency of the governance structures, increasing the efficiency of the hybrid forms in detriment to the pure market.

Lista de Quadros

Quadro 1 – Transformação das empresas por meio da nova mídia _____	10
Quadro 2 – Tipos de processos _____	15
Quadro 3 – Capacidades da TI e seus impactos organizacionais _____	17
Quadro 4 – Configurações básicas das estruturas de mercado no canal _____	60
Quadro 5 – Resultados de estudos piloto com QR _____	122
Quadro 6 – Elementos da Fase I da Reposição Eficiente _____	132
Quadro 7 – Grau de concentração: <i>market share</i> dos três maiores varejistas em diversos países europeus, em 1992 _____	146
Quadro 8 – Dez principais grupos varejistas europeus em 1993, vendas e <i>market share</i> _____	147
Quadro 9 – <i>Market Share</i> das Marcas Próprias em vários países europeus _____	151
Quadro 10 – Eqüidade de marca como percentual dos ativos tangíveis em algumas indústrias dos Estados Unidos _____	153
Quadro 11 – Eqüidade de marca como percentual dos ativos tangíveis em algumas empresas fabricantes de alimentos nos EU _____	154
Quadro A1 – A tecnologia da informação penetrando na cadeia de valor _____	178

Quadro A2 – Comparação entre o gerenciamento da logística tradicional e o gerenciamento da cadeia de abastecimento _____ 179

Lista de Tabelas

- Tabela 1- Quadro comparativo de vendas dos lojistas independentes e das redes de lojas de comestíveis nos Estados Unidos, em 1929 _____ 94
- Tabela 2 – Lojas de mercearia nos Estados Unidos, percentual do número de estabelecimentos e das vendas, em 1993 _____ 141
- Tabela 3 – Maiores empresas varejistas de alimentos norte-americanas em 1993, vendas e *market share* _____ 142
- Tabela 4 – Número de lojas por 1.000 habitantes em alguns países europeus, em 1970 e 1993 _____ 145
- Tabela 5 – Lojas de desconto em países europeus, em 1992 _____ 149
- Tabela 6 – Concentração de mercado no canal: vendas em US\$ bilhões dos seis maiores varejistas e fabricantes em 1992, EU, UE e Alemanha _____ 150

Sumário

1. Introdução	1
1.1. Motivação do estudo	4
1.2. Problema e hipótese	6
1.3. Objetivos e plano de trabalho	7
2. O novo paradigma estratégico	9
3. As novas estratégias de logística	19
3.1. A importância estratégica da logística	19
3.2. Administração e integração do canal de suprimentos / distribuição	21
3.3. O sistema Toyota de produção e o método <i>just-in-time</i>	26
4. Uma abordagem dos custos de transação para a administração do canal de suprimentos	32
4.1. A importância dos custos de transação para a administração do canal de suprimentos	32
4.2. A teoria econômica e a administração do canal de suprimentos	36

4.3. A Economia dos Custos de Transação (ECT)	37
4.3.1. Definições	37
4.3.2. Pressupostos comportamentais	41
4.3.3. Atributos das transações	44
4.3.4. Estruturas de governança	48
4.4. Custos de transação e coordenação vertical	53
4.4.1. Os diversos fatores propulsores da coordenação vertical/administração do canal	55
4.5. Custos de transação e concorrência no canal	58
4.6. Custos de transação e inovações no canal	63
5. A evolução das instituições comerciais e o surgimento do supermercado nos Estados Unidos	75
5.1. Os varejistas e os atacadistas até 1840: especialização institucional e coordenação via mercado	77
5.2. Os varejistas e os atacadistas após 1840: o surgimento dos distribuidores em massa	81
5.3. Os primeiros varejistas em massa: as lojas de departamento e as empresas de venda pelo correio	85
5.4. As redes de lojas especializadas e o desenvolvimento do varejo de alimentos	88

5.5. Surgimento e expansão dos supermercados: inovação nas instituições de comercialização de alimentos	98
5.5.1. O surgimento dos supermercados	98
5.5.2. Definições de supermercado	106
5.5.3. A expansão dos supermercados	109
6. A evolução dos supermercados e as mudanças nas relações com os fornecedores: o impacto das novas tecnologias	115
6.1. A logística de Resposta Rápida – QR (<i>Quick Response</i>) – no setor de vestuário	120
6.2. As estratégias de Resposta Eficiente ao Consumidor	125
6.3. As quatro estratégias do ECR	128
6.3.1. Sortimento Eficiente de Loja	128
6.3.2. Reposição Eficiente do Produto	130
6.3.3. Estratégias de Promoção Eficiente	135
6.3.4. Estratégia de Introdução Eficiente de Produtos	137
6.4. Maior poder aos varejistas no canal de suprimentos	138
6.5. O caso da Europa	143
6.6. As marcas próprias	150
6.7. As novas relações contratuais entre os supermercados e seus fornecedores	154
Conclusões	160
Referências Bibliográficas	165

1. Introdução

A economia mundial tem passado por uma série de transformações, especialmente a partir dos anos noventa, devido ao avanço das novas tecnologias das telecomunicações e da informática. A vida das empresas tem sido particularmente afetada por essas mudanças. As estruturas dos mercados e as estratégias das empresas têm mudado profundamente. Do mesmo modo tem-se modificado a forma de relacionamento entre as empresas e seus clientes, sejam eles outras empresas ou os consumidores finais. Surgem muitas oportunidades para as novas empresas que estão sendo criadas para atender aos requisitos da nova economia. Em contrapartida, observa-se a concentração em muitos mercados e a generalização e fortalecimento dos oligopólios mundiais.

O atual ambiente econômico é caracterizado como um ambiente de mercados maduros: diminuição no ritmo de crescimento, saturação, tendência à comoditização dos produtos, aumento no grau de sofisticação e exigência dos clientes, redução da eficiência dos gastos em publicidade, aumento da competição via preços e aumento da incerteza (Christopher 1999). Nesse ambiente, as empresas precisam ter uma maior capacidade de reação e buscar estratégias que privilegiem a economia de tempo e um melhor nível de serviço aos clientes. E a eficiência da distribuição, com as estratégias de logística e *marketing*, passou a ser um fator importante para a obtenção de vantagem competitiva, ainda mais com o advento do comércio eletrônico.

A utilização estratégica das novas tecnologias de informação e telecomunicações é o verdadeiro ponto de mutação que permite a criação da nova empresa. A ligação de empresas em grandes redes de comunicação, cujo grande exemplo é a Internet, é o paradigma da Nova Economia. A partir desse paradigma, a criação de riqueza deve se dar pela aplicação de conhecimento e inteligência em rede, envolvendo todos os setores produtivos. Conforme descreve Tapscot (1997: XIX):

“A multimídia interativa e a chamada super-rodovia da informação (e seu exemplar, a Internet) estão possibilitando uma nova economia baseada na

inteligência humana. Nessa economia digital, indivíduos e empresas criam riqueza aplicando conhecimento, inteligência humana em rede e esforço às áreas de produção, agricultura e serviços. Na fronteira digital dessa economia, os participantes, a dinâmica, as regras e as exigências de sobrevivência e sucesso estão todos mudando”.

O enfrentamento dos desafios do novo ambiente e as novas estratégias requeridas provocaram uma verdadeira revolução no conceito da empresa tradicional. A nova organização pode ser chamada de organização em rede, organização de aprendizado, corporação virtual, entre outros nomes, de acordo com a análise de cada autor (*Ibid.* p. 14). A idéia consensual nos trabalhos dos vários autores é que a nova empresa não pode mais ser vista como uma firma isolada, como se fosse uma “ilha de coordenação planejada em um mar de relações de mercado” (Richardson: 1972, 883). Ela deve estar interligada em rede com uma comunidade de empresas, que devem se relacionar umas com as outras por meio de variados mecanismos de coordenação (Tapscot *op. cit.*; Phumpiu 1997).

É dentro desse contexto que deve-se observar a dinâmica que vem ocorrendo no setor de supermercados a partir da última década. Esse setor vem assumindo um papel relevante no jogo da nova economia. As novas tecnologias permitiram um maior crescimento de grandes redes de supermercado, tanto horizontal quanto verticalmente. Baseadas nas novas vantagens competitivas obtidas com o uso estratégico de tecnologias da informação, algumas redes de supermercados de países da Europa e dos Estados Unidos têm promovido a internacionalização do setor, aumentado a concentração de mercado e assumido a liderança em um processo de reestruturação das relações com os fornecedores.

Deve-se lembrar que o crescimento das organizações não é um tema muito comum quando se discute as questões relativas à nova economia. Pelo contrário, muitas vezes se dá ênfase ao fato de que o grande tamanho da empresa dificulta a sua capacidade de inovação, de reação e de aprendizado. Tapscot (*op. cit.*, p. 14), por exemplo, faz a seguinte afirmação:

“[...] Muitas das pessoas mais brilhantes e vigorosas da nova economia preferem criar uma empresa em vez de mudar uma antiga e grande. O ser ‘grande’ foi o que levou ao sucesso muitas empresas na antiga economia. Hoje, ser grande em geral é

uma grande desvantagem, ao passo que inovação, agilidade e aprendizado organizacional são as variáveis chaves do sucesso.”

A organização em rede pode ser vista de várias formas. Tapscot adota um ponto de vista que privilegia a questão da externalização das atividades das empresas. A organização em rede possibilita a terceirização de muitas tarefas que eram realizadas internamente às empresas. Implicitamente ele assume que isso seria o processo inverso da integração vertical: as empresas devem se concentrar em seu núcleo de competências, naquelas atividades em que elas podem realmente criar valor, e terceirizar as atividades secundárias para outras empresas que possuam competências específicas nestas. Segundo Tapscot esse mecanismo deve levar a um enxugamento no tamanho das grandes empresas e facilitar o desenvolvimento de empresas menores que desenvolvam melhor as capacidades específicas.

É bem verdade que o modelo descrito acima tem se reproduzido amplamente desde a difusão das formas de organização que vieram a ser as precursoras, ou o próprio início das organizações em rede. Essa era a forma de organização das empresas japonesas, tanto em nível dos *keiretsu* como da empresa individual, com as práticas do *toyotismo* (*just-in-time*, *kanban*, entre outras). Só que esse mecanismo não parece diminuir nem o tamanho nem o poder das grandes empresas, já que elas continuam crescendo, em busca da acumulação de capital. Além disso, tem sido argumentado que as relações da empresa principal com as subcontratadas muitas vezes se caracterizam por um alto grau de exploração (Coriat 1994; Chesnais 1996).

É preciso, portanto, ampliar a visão da nova economia e incorporá-la dentro de um momento específico do capitalismo, em que continuam valendo as leis básicas da acumulação de capital. É óbvio que essa abordagem deve ser vista sob um ponto de vista dinâmico, estando no centro da questão a capacidade transformadora do capitalismo: a busca constante por vantagens competitivas, através de inovações tecnológicas e organizacionais, que busquem a diferenciação das empresas a fim de se obter uma renda de cunho monopolista (Possas 1999).

O setor de supermercados constitui-se em mais um exemplo de generalização dos oligopólios mundiais a um setor que ainda não se apresentava dessa forma, até que as novas tecnologias da informática e das telecomunicações permitiram que isto ocorresse. Seguindo como um exemplo típico de oligopólio, o setor de supermercados tem sido de grande importância na geração e difusão de inovações tecnológicas e organizacionais. Essas inovações têm-se espalhado ao longo das cadeias de abastecimento que se relacionam ao supermercado, abrangendo vários segmentos da indústria de transformação e atividades agrícolas.

As inovações difundidas pelo setor de supermercado devem ser vistas como sendo parte das estratégias elaboradas pelas empresas, a fim de obterem vantagens competitivas no contexto da nova economia, conforme nos atesta Tapscot (*op. cit.*, p. 15): “As empresas precisam fundamentalmente de novas estratégias para a nova economia. A interligação em rede está possibilitando novas estruturas e novas estratégias”. Realmente, as grandes redes de supermercados têm feito um grande esforço no sentido de elaborar estratégias que possam tirar o máximo de proveito das novas tecnologias. Para realizar esse objetivo os supermercados estão utilizando grandes avanços do conhecimento científico e técnico em questões relacionadas à sua atividade.

1.1. Motivação do Estudo

O setor de supermercados está passando por uma série de transformações em nível mundial, apresentando significativas alterações na estrutura de mercado e nas estratégias das empresas. A saturação dos mercados nos Estados Unidos e na Europa fez com que grandes redes buscassem seu crescimento fora dessas fronteiras, acarretando a internacionalização do varejo e aumentando a concentração de capital em vários países, como é o caso do Brasil. Ao mesmo tempo, a forte concorrência no setor força essas redes a obterem constantes ganhos de produtividade para se manterem no mercado ou poderem sustentar suas metas de crescimento. Nesse sentido, as empresas têm privilegiado estratégias que fazem uso intensivo das novas tecnologias e buscam novas formas de relacionamento com

seus fornecedores. Procurando aumentar seu poder e controle na cadeia de abastecimento (Fairbain 1997; Green *op. cit.*; Phumpiu *op. cit.*; Rabobank *op. cit.*)

Entre as novas estratégias dos supermercados destaca-se o *Efficient Consumer Response*, ou Resposta Eficiente ao Consumidor, que pode ser entendido simplificadaamente como uma estratégia de logística de resposta rápida. Esse tipo de estratégia baseia-se no uso intensivo de tecnologia da informação e tem como principal desafio a integração entre as empresas ao longo cadeia de suprimentos. Fairbain (*op. cit.*) defende que essas práticas têm substancial impacto sobre a posição competitiva, elevando as atividades de abastecimento a uma posição estratégica nas empresas. O ECR tem-se firmado como uma estratégia muito importante nos EUA e na Europa e tem modificado a forma de coordenação entre a produção e a distribuição, proporcionando ganhos de eficiência ao longo dos canais de distribuição.

Juntamente com o ECR, os supermercados têm desenvolvido outras estratégias que visam obter ganhos na função de abastecimento. Os produtos com marca própria do varejista são bastante difundidos na Europa e representam uma forma de integração para trás nas cadeias de abastecimento (Rabobank: *op. cit.*, p.56). Eles têm absorvido crescentes fatias de mercado na maioria dos países e apresentado melhorias de qualidade, desafiando assim, cada vez mais, as marcas líderes dos fabricantes (*Ibidem*). No Brasil elas ainda têm uma baixa participação de mercado, mas, para muitas categorias de produtos, estão em franco processo de crescimento (Gonzalis 1998). A centralização da função de compras, tanto dentro da empresa, através das centrais de compra (Green *op. cit.*), bem como fora da empresa, pela formação de cooperativas de compra (Rabobank *op. cit.*), é outro tipo de estratégia praticada pelo supermercado atualmente.

A crescente utilização de computadores, leitores óticos, sistema padrão de código de barras nas mercadorias, sistema padrão de comunicação entre empresas, e ultimamente a Internet, pelos supermercados, tem possibilitado uma verdadeira revolução em suas estratégias, causando impactos para trás e para frente nos canais de distribuição. Para frente, os supermercados têm acessado uma grande massa de informações privilegiadas sobre os

clientes, podendo, com isso, identificar melhor as tendências de consumo e o comportamento do consumidor. Para trás, têm obtido uma maior agilidade na troca de informações e outros recursos com os fornecedores. Por último, deve-se ressaltar, que as estratégias que compõem o ECR são baseadas no uso intensivo de novas tecnologias (Cotterill 1997; Kurt Salmon Associates 1993; Sealey 1994; Toffler 1998; Neves e Wedekin 1995).

A concentração de capital no setor e as novas estratégias dos supermercados, têm aumentado seu poder de barganha com os fornecedores. As grandes redes de supermercados, munidas com as novas tecnologias, têm procurado, através de estratégias como o ECR e as marcas próprias, aumentar o seu controle sobre o abastecimento. Para isso, elas estão estabelecendo relações de parceria com seus fornecedores, provocando um significativo aumento no volume das transações comerciais governadas por contratos (Green *op. cit.*). Como resultado desse processo, os produtores, distribuidores e varejistas, estão se tornando cada vez mais verticalmente coordenados. Essas novas formas de organização institucional envolvem a transferência de decisões gerenciais dos produtores, da indústria de transformação ou da produção agrícola, para os varejistas (Green *op. cit.*; Phumpiu *op. cit.*; OECD 1997).

1.2. Problema e hipóteses

Pretende-se estudar como o crescimento de grandes redes de supermercados e suas novas estratégias baseadas no uso intensivo das novas tecnologias, implicam em novas formas de coordenação entre produtores e distribuidores, alterando a organização das relações comerciais entre esses agentes.

Adotar-se-á como hipótese que o crescimento de grandes redes de supermercados e suas novas estratégias de abastecimento e logística, baseadas no uso intensivo das novas tecnologias, têm alterado os atributos das transações comerciais com os fornecedores,

aumentando a especificidade dos ativos e criando instituições para reduzir os efeitos da incerteza no canal de marketing; induzindo, com isso, a implementação de estruturas híbridas de gestão das transações.

1.3. Objetivos e plano de trabalho

O trabalho tem como principal objetivo fazer uma análise descritiva da evolução das relações verticais entre os supermercados e seus fornecedores a partir de mudanças nos parâmetros do ambiente competitivo: na base tecnológica, com as novas tecnologias das telecomunicações e informação, e na estrutura do canal de marketing, com o crescimento de grandes redes de supermercado.

A abordagem dada ao problema tem como fio condutor a análise dos custos de transação de Williamson (1975, 1985), a partir de uma perspectiva dinâmica, conforme formulado por Pondé (1994). Ou seja, deve-se considerar a análise dos custos de transação não para determinar a escolha ótima das estruturas de gestão de acordo com os atributos dados das transações, como faz Williamson, mas para descrever as mudanças nos atributos das transações, devido às mudanças tecnológicas e na estrutura do canal de marketing, e como isso se repercute na eficiência relativa das estruturas de gestão.

O objetivo central do trabalho comporta uma subdivisão em vários objetivos específicos, que deverão ser cumpridos nos quatro capítulos principais da Dissertação:

- 1) Esboçar uma abordagem dinâmica dos custos de transação para entender a evolução de relações verticais no canal de marketing como resposta às mudanças no ambiente competitivo, centrando-se nas inovações tecnológicas.
- 2) Descrever sumariamente a evolução dos supermercados, considerando-o como uma instituição que procura responder estrategicamente aos desafios e oportunidades criados no ambiente competitivo.

- 3) Analisar as estratégias do supermercado no canal de marketing, adotando a abordagem dinâmica dos custos de transação (de acordo com o item 1), para entender as mudanças nas relações comerciais entre os supermercados e seus fornecedores.

- 4) Fazer uma análise do impacto da internacionalização e crescimento das grandes redes de supermercados, com suas novas estratégias baseadas em tecnologia da informação, sobre as relações comerciais com os fornecedores.

2. O novo paradigma estratégico

A ligação de empresas e pessoas através das novas redes de comunicação está causando uma verdadeira revolução na organização e execução das atividades econômicas. Os vários fluxos físicos de informações entre as empresas - impressos diversos como faturas, relatórios, plantas, mapas, malas diretas, ou mesmo a comunicação por telefone analógico, rádio, ou televisão - estão se convertendo em fluxo digital. Isso significa que eles são reduzidos a *bits* armazenados em computadores e transportados na velocidade da luz através de redes de comunicação. Muitos trabalhos têm sido dedicados ao estudo das formas pelas quais essas novas tecnologias têm repercutido nas estratégias e na estrutura organizacional das empresas.

Tapscott (1995) argumenta que o impacto desse novo meio de comunicação sobre a vida social e econômica será maior que todas as inovações tecnológicas anteriores: a imprensa, o telefone, a televisão e o computador. Ele mostra como as novas tecnologias estão modificando a forma de organizar e executar as atividades dentro das empresas e nas relações comerciais entre elas, fazendo surgir um modelo de empresa completamente novo, que ele chama de 'empresa interligada em rede'. Essa nova empresa não se baseia mais em uma estrutura hierárquica rígida como a empresa tradicional, nem se relaciona apenas superficialmente com clientes e fornecedores. A empresa de hoje "é uma rede de equipes distribuídas que atuam como clientes e servidoras umas das outras [...] Agora as equipes vão até os clientes, fornecedores e outros, alterando assim o relacionamento entre as organizações" (Tapscott, **op. cit.**, p. 14).

Segundo Tapscott (**op. cit.**), as empresas devem passar por uma série de transformações na organização e execução das suas tarefas até atingir o estágio de evolução mais avançado, representado pela empresa interligada em rede. Ele descreve essa evolução dividindo-a em cinco níveis hierárquicos, a cada nível de mudança correspondendo uma tecnologia

viabilizadora (ver Quadro 1). A mudança mais básica ocorre em nível do indivíduo, devido às possibilidades de maiores aprendizado e eficiência na execução das tarefas proporcionadas pelo uso da multimídia nos computadores pessoais, permitindo que se trabalhe com vários tipos de informação no formato digital.

Quadro 1

Transformação das empresas por meio da nova mídia

Tecnologia Viabilizadora	A Promessa	A Mudança
1. Multimídia Pessoal	O Indivíduo Eficiente	Tarefa, Eficiência no Aprendizado
2. Computação em Grupos de Trabalho	A Equipe de Alto Desempenho	Reformulação de Cargos e de Processos de Negócios
3. Infoestrutura da Empresa	A Empresa Integrada	Transformação Organizacional
4. Computação Interempresa	A Empresa Ampliada	Remodelação dos Relacionamentos Externos
5. "A Net"	A Empresa Interligada em Rede	Criação de Riqueza, Desenvolvimento Social

Fonte: Adaptado de Tapscot (1995, p. 84)

A segunda e a terceira mudança provocam uma reformulação na organização interna da empresa, passando de uma estrutura hierárquica bem delimitada para uma estrutura mais flexível e horizontal, baseada na organização do trabalho em equipes. Esse tipo de organização permite respostas mais rápidas às mudanças do ambiente, elimina custos referentes às burocracias e é mais eficiente para executar processos horizontais de negócios. As equipes de uma empresa se relacionam mais organicamente com as equipes de outras empresas, estabelecendo fluxos horizontais de informação entre elas. Para tanto, a organização da nova empresa deve criar uma estrutura adequada para o fluxo de informação livre e instantâneo entre suas equipes, o que Tapscot chama de infoestrutura. Esse tipo de organização é inspirado no modelo das empresas japonesas do setor automobilístico, mas diferencia-se deste por focar mais nas novas tecnologias, possibilitando, pela ligação *on-line* entre as equipes, a realização de várias tarefas ao mesmo tempo.

A quarta mudança ultrapassa os limites internos da empresa e atinge suas relações com fornecedores e clientes, derrubando agora as barreiras entre as organizações com as possibilidades da computação interempresa, criando o que Tapscot chama de ‘empresa ampliada’. Nesta, os fluxos de informações e recursos entre as empresas passam a ser fluxos digitais. Para explorar as possibilidades das novas tecnologias, fornecedores e clientes precisam estabelecer entre si relações de parceria, compartilhar informações e trabalhar com objetivos comuns. O principal objetivo é obter uma maior coordenação das atividades entre as empresas para reduzir os custos totais de funcionamento de toda a cadeia de suprimentos e aumentar a provisão de valor aos consumidores finais.

Finalmente, chega-se à ‘empresa em rede’, na qual ocorre a interligação de pessoas e empresas através da rede pública e mundial da informação, a Internet. Tapscott (*op. cit.*) não deixa claro quais as mudanças efetivamente representadas pela empresa em rede. Cabe à Tapscott, Lowy e Ticoll (1998) a descrição mais detalhada dessa nova forma de organização. Eles mostram que a empresa em rede deve ser entendida enquanto parte de comunidades virtuais de empresas, denominadas de comunidades *e-business*, inseridas no contexto de um ambiente de negócio, assim definido:

“A empresa em rede é a unidade funcional básica de um ambiente de negócio. Ela depende de sistemas em rede e de sistemas de conhecimento para aprimorar sua capacidade de aprender, ser ágil e responder rapidamente às exigências dos clientes. Ela colabora e compete em ambientes industriais e em comunidades *e-business* – normalmente em várias EBCs (*e-business communities*) ao mesmo tempo. Abraça estratégias digitais para desenvolver produtos e serviços e para renovar os relacionamentos com clientes e fornecedores.

A comunidade *e-business* é um conjunto específico de participantes com interesses comuns que juntos procuram um domínio de mercado dentro do ambiente de negócio. [...].

O ambiente de negócio é o contexto global no qual as empresas operam (por exemplo o setor de *software*). Ele consiste em várias comunidades *e-business*, cada uma delas competindo para dominar e controlar o ambiente como um todo” (*op. cit.*, p. 21).

As redes digitais de comunicação, principalmente a Internet, fizeram baixar os custos da informação e da coordenação das práticas comerciais, diminuindo o tempo despendido nas negociações, as possibilidades de erro e os custos de transação. Com isso, as empresas

puderam se unir em redes digitais para, através da cooperação, reduzir os custos da cadeia de fornecimento e responder mais rapidamente às demandas do usuário final. As empresas que se unem em EBCs têm interesses comuns, trabalham juntas como parceiros para criarem redes digitais de fornecedores, clientes e de processos de agregação de valor. Os parceiros dividem riscos e recompensas e devem buscar satisfazer da maneira mais eficiente possível as demandas cada vez mais personalizadas dos clientes finais.

Tapscott, Lowy e Ticoll (1998) consideram que essa nova estrutura organizacional, denominada de EBC, surgiu a partir da desagregação do empreendimento industrial tradicional, a grande empresa integrada vertical ou horizontalmente. Para eles, dado que os custos de obtenção de informações e de coordenação das tarefas são o que impossibilita o mercado puro, e considerando que a transformação dos processos de negócios de redes físicas para redes digitais está diminuindo esses custos, então agora se torna praticável o mercado puro. As EBCs, portanto, devem ter um número grande de pequenos participantes, empresas ou mesmo pessoas, interligados por meios digitais, sendo altamente coordenados e flexíveis: “a vantagem competitiva não mais advém necessariamente de economias de escala e escopo de mercado”.

Através do conceito de cadeia de valor¹, Porter e Milar (1985), procuram mostrar como e por que as novas tecnologias estão mudando a forma como as empresas operam internamente e se relacionam com fornecedores, clientes e rivais. As atividades de valor são divididas em nove categorias e classificadas como atividades primárias ou de suporte. As atividades primárias são responsáveis pela criação física do produto, marketing, entrega e serviços após venda, enquanto as de suporte fornecem os insumos e a infra-estrutura que permitem que as atividades primárias sejam executadas². Uma característica fundamental da cadeia de valor é o fato de ser um sistema de atividades interdependentes, ou seja,

¹ O conceito de cadeia de valor “divide as atividades que uma empresa executa em atividades distintas tecnológica e economicamente. Nós a chamamos de ‘atividades de valor’. O valor que uma companhia cria é medido pela quantia que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço. Um negócio é rentável se o valor que ele cria excede o custo de executar as atividades de valor. Para obter vantagem competitiva sobre seus rivais, uma companhia precisa executar essas atividades a um custo mais baixo que seus concorrentes ou executá-las de forma que leve à diferenciação e a um preço prêmio (mais valor)” (Porter e Milar (1985, p. 150).

² Ver Quadro A1 em Anexo.

existem ligações que criam *trade-offs* na execução das diferentes atividades, essas ligações devem ser otimizadas. Outra característica importante é o fato de que a 'cadeia de valor' não deve ser entendida isoladamente, mas como parte de uma corrente maior de atividades, chamada de 'sistema de valor'. De acordo com esse último conceito, a cadeia de valor de uma empresa está intrinsecamente ligada às cadeias de seus fornecedores e clientes, ou seja, existem interdependências entre suas atividades de valor. Isso significa que uma empresa pode criar vantagem competitiva otimizando e coordenando suas relações com fornecedores e clientes³.

Toda atividade de valor possui um componente físico e um componente informacional, pois utiliza algum tipo de informação. Porter e Milar (*op. cit.*) defendem que, historicamente, o progresso tecnológico tem afetado principalmente o componente físico das atividades, ao passo que agora avança mais rápido sobre o componente informacional. Os custos de armazenamento, processamento e transmissão de informações estão caindo rapidamente, repercutindo em todas as atividades de valor, dando acesso a uma maior quantidade de informações e aumentando a capacidade de processamento e o número de variáveis que a empresa pode controlar e analisar. Além disso, a tecnologia da informação tem possibilitado às empresas uma maior coordenação das atividades internas e das relações com fornecedores e clientes.

“A tecnologia da informação não afeta somente a forma como as atividades individuais são executadas, mas, através de novos fluxos de informação, ela também está aumentando enormemente a capacidade da empresa explorar as ligações entre as atividades, tanto dentro como fora da empresa. A tecnologia está criando novas ligações entre as atividades, e as empresas podem agora coordenar suas ações mais de perto com as de seus fornecedores e clientes” (*op. cit.*, p. 152).

Porter e Milar (*op. cit.*) também mostraram que as novas tecnologias estão mudando as regras da concorrência de três maneiras: alterando a estrutura da indústria⁴, dando suporte a

³ Porter e Milar (*op. cit.*), mostram como a tecnologia da informação está impactando em todas as categorias da cadeia de valor, transformando a forma como as atividades são executadas e a natureza das ligações entre elas (ver Quadro A1 em anexo).

⁴ “A estrutura da indústria é composta por cinco forças que coletivamente determinam a sua lucratividade: o poder dos compradores, o poder dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos, e a rivalidade entre os competidores existentes. A potência coletiva dessas forças varia de acordo

novas estratégias de custo e diferenciação, e engendrando o surgimento de novos negócios. Segundo eles, as novas tecnologias têm tido um impacto particularmente forte nas relações de poder entre fornecedores e distribuidores, porque os sistemas de informação entre empresas afetam as ligações entre elas. Com relação à criação de vantagens competitivas, os autores argumentam que as novas tecnologias permitem uma maior diferenciação dos produtos. Grandes empresas têm cada vez maior poder de segmentação de mercado, atendendo à nichos cada vez mais específicos e buscando a customização em massa. Quanto ao escopo competitivo, os autores afirmam que a tecnologia aumenta a capacidade da empresa coordenar suas atividades regionalmente, nacionalmente e globalmente. Portanto, aumenta-se a capacidade de criar vantagens competitivas através de um escopo geográfico maior.

Davenport e Short (1990) argumentam que a maior promessa da tecnologia da informação é a redução do custo de coordenação das tarefas. Eles defendem que as novas tecnologias devem ser usadas para redesenhar os processos de negócios⁵, não só na área de produção, mas em toda a estrutura da empresa. Segundo eles, essas duas ferramentas, a reestruturação de processos e a tecnologia da informação, têm o potencial de causar uma verdadeira revolução nos métodos de organização do trabalho, só comparável à revolução taylorista do início do século. Taylor podia focar sobre a racionalização das tarefas individuais porque lidava com um ambiente econômico bastante estável. Ao passo que, atualmente o ambiente econômico passa por constantes mudanças e, por conseguinte, as tarefas a serem executadas também. A responsabilidade pelo resultado é muito mais grupal do que individual, pois o que conta é capacidade da organização reagir a um ambiente econômico em constante mutação. Portanto, as empresas têm uma maior necessidade de desenvolver a capacidade de aprendizado grupal, aumentando a comunicação e coordenação de suas equipes para obter uma maior flexibilidade e capacidade de resposta.

com a indústria, como varia sua lucratividade média. A potência de cada uma das cinco forças também pode variar, tanto aumentando como diminuindo a atratividade de uma indústria” (*op. cit.*, p. 155).

⁵ Os autores definem processos de negócios como “um conjunto de tarefas logicamente relacionadas e executadas para obter um determinado resultado comercial” (*op. cit.*, p. 12). Os processos de negócios têm duas características importantes: a) têm clientes, ou seja, o resultado tem um receptor, que pode situar-se interna ou externamente à empresa; b) atravessam as fronteiras organizacionais, ou seja, envolvem várias subunidades organizacionais, dentro e fora da empresa. Os autores afirmam que as possibilidades de aplicação da TI são maiores quanto mais amplos forem os processos, envolvendo mais tarefas dentro e fora da empresa.

“Em resumo, mais do que maximizar o desempenho de indivíduos ou funções de negócios particulares, as empresas devem maximizar atividades interdependentes dentro e por toda organização. Tais processos de negócios são uma nova abordagem para a coordenação através da firma; a promessa da tecnologia da informação – e talvez o seu maior impacto – é ser o instrumento mais poderoso no século vinte e um para reduzir os custos dessa coordenação” (op. cit., p. 12)

Davenport e Short (op. cit.) dividem os processos de negócios em vários tipos, de acordo com três dimensões: a) entidades ou subunidades envolvidas no processo: interorganizacionais, interfuncionais ou interpessoais; b) tipo de objeto manipulado: físico ou informacional; c) tipo de atividade realizada: gerencial ou operacional. O Quadro 2 fornece exemplos de cada tipo de processo e mostra que, para cada um deles a tecnologia da informação tem um papel a desempenhar.

Quadro 2

Tipos de Processos

Dimensão e Tipo de Processos **Exemplo Típico** **Função Típica da TI**

Entidades		
Interorganizacional	Encomendar de um fornecedor	Baixar custos de transação; eliminar intermediários
Interfuncional	Desenvolver um produto novo	Reduzir as distâncias; maior simultaneidade
Interpessoal	Aprovar um empréstimo bancário	Integração de papéis e tarefas
Objetos		
Físico	Fabricar um produto	Maior flexibilidade da produção; maior controle de processos
Informacional	Elaborar uma proposta	Rotinização de decisões complexas
Atividades		
Operacional	Preencher um pedido de cliente	Reduzir tempo e custos; maior qualidade do resultado
Gerencial	Elaborar um orçamento	Aperfeiçoar análises; aumentar participação

Fonte: Davenport e Short (1990, p. 18)

Os autores enfatizam a evolução que tem havido nos processos interorganizacionais, aqueles que ocorrem entre duas ou mais empresas, devido às possibilidades criadas pelos sistemas de comunicação entre empresas. Eles citam os ganhos obtidos pela indústria têxtil e de vestuário norte-americana, com uso do EDI ligando os fabricantes de tecidos, fabricantes de vestuário e varejistas, em redes on-line de informação. O EDI – *Electronic Data Interchange*, em português, Intercâmbio Eletrônico de Dados - é o sistema de troca de informações e recursos *on-line* entre empresas mais usado e que vem revolucionando as relações entre empresas⁶. Eles afirmam que esse tipo de comunicação possibilita a criação de vantagem competitiva pelo estabelecimento de processos interorganizacionais que resultam em uma maior coordenação das trocas comerciais, afastando-as das simples relações de mercado.

Davenport e Short (*op. cit.*) também estabelecem que o redesenho dos processos requer uma nova estrutura organizacional, orientada pela tecnologia da informação, baseada em processos e voltada para a satisfação do consumidor. A estrutura hierárquica e funcional deve ser reformulada, pois os processos cruzam vários departamentos e necessitam que as decisões sejam descentralizadas. Os autores fornecem um resumo dos impactos organizacionais da TI (ver Quadro 3 na próxima página).

Segundo Davenport e Short (*op. cit.*), os processos de trabalho nas atividades de fabricação já vêm sendo reestruturados há tempos com a aplicação das novas tecnologias. Porém, a proeminente indústria de serviços ainda não incorporou essas novas tecnologias para a reestruturação de seus processos, mas apenas para aumentar a eficiência de atividades realizadas individualmente. E é justamente sobre a indústria de serviços que deve repercutir mais intensamente as novas tecnologias, proporcionando novas formas de comercialização e distribuição de bens e serviços, desde a produção de matérias-primas até os consumidores finais.

⁶ Sobre esse assunto será tratado mais adiante.

Quadro 3

Capacidades da TI e seus impactos organizacionais

Capacidade	Impacto/Benefício organizacional
Transacional	IT pode transformar processos desestruturados em transações rotinizadas
Geográfico	IT pode transferir informações com rapidez e facilidade através de longas distâncias, fazendo os processos independentes do espaço físico
Automacional	IT pode substituir ou reduzir o trabalho humano nos processos
Analítico	IT pode prover métodos analíticos complexos para dar suporte aos processos
Informacional	IT pode prover grande quantidade de informações detalhadas a um processo
Seqüencial	IT possibilita mudanças na seqüência das tarefas em um processo, permitindo que múltiplas tarefas sejam realizadas simultaneamente
Gerenciamento de conhecimento	IT permite a captura e disseminação de conhecimento e perícia para aperfeiçoar os processos
Rastreamento	IT permite o rastreamento detalhado da execução de tarefas, nível de insumos e produtos
Desintermediação	IT pode ser usado para ligar duas partes de um processo que de outra forma seriam ligados por um intermediário (interno ou externo)

Fonte: Davenport e Short (1990, p. 17)

Johnston e Lawrence (1988) consideram que as novas tecnologias estão causando uma mudança nos padrões de competitividade, favorecendo o desenvolvimento do que ele chama de Parcerias de Adição de Valor (*Value-Adding Partnerships* – VAPs) em detrimento da grande empresa integrada verticalmente. Segundo os autores, o progresso tecnológico, historicamente, tem ocorrido na esfera da produção, com o desenvolvimento de máquinas que possibilitam a obtenção de economias de escala; favorecendo a competitividade da grande empresa. Porém, atualmente, o baixo custo da informação e comunicação favorece a competitividade de empresas menores que se unem em parcerias ao longo das cadeias de valor agregado, cada uma delas focando apenas uma etapa do

processo produtivo, mas de forma coordenada com as demais empresas; são essas parcerias que são chamadas de VAPs.

As VAPs devem ser consideradas como um mecanismo alternativo de coordenação das transações ao longo da cadeia de valor agregado, diferente e superior aos mecanismos clássicos tradicionalmente considerados pelos economistas, mercados ou hierarquias. Segundo Jonhston e Lawrence (*op. cit.*, p. 99), “as VAPs têm o melhor dos dois mundos: a coordenação e escala associada com as grandes companhias e a flexibilidade, criatividade, e menores despesas geralmente encontrados nas pequenas empresas”. Os autores alertam que, apesar de as novas tecnologias favorecerem competitivamente as VAPs, elas não criam as VAPs. Para isso, exige-se uma mudança nas regras de comportamento das empresas, no sentido de tornar as transações entre elas confiáveis.