

SUMÁRIO

	Pag
1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Justificativa	11
1.2 Objetivos gerais	12
1.2.1 Objetivos específicos	12
2 MARCO TEÓRICO: AS ESTRATÉGIAS DE ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL	13
2.1 Estratégia competitiva e cooperação	13
2.1.1 Grupo estratégico e as cinco forças competitivas	17
2.1.2 Estratégias em aglomerações de empresas	21
2.1.3 Aglomerações industriais	26
2.1.4 Cadeia de valor	31
2.1.5 Cluster ou arranjo produtivo local	35
2.1.6 Distrito industrial	40
2.1.7 Millieu innovateur (ambiente inovador)	43
2.1.8 Exemplos de casos internacionais de distrito industrial e/ou clusters regionais	45
2.1.9 Vantagens competitivas em aglomerações de empresas	47
2.1.10 Condições para o surgimento de um cluster	51
2.1.11 Modelos e ciclos de vida de clusters e/ou arranjos produtivos locais	53
2.1.12 Estágios de ciclo de vida de clusters	55
2.2 Estratégias de integração horizontal	57
2.2.1 Razões para a atuação em redes	58
2.2.2 As tipologias de redes interempresariais e estrutura	59
2.2.3 Redes empresariais como estratégia para PME's	67
2.2.4 Nascimento de redes empresarias e fatores comportamentais	70
2.2.5 Vantagens de redes	74

2.3	Estratégias de integração vertical	75
2.3.1	Estratégia de integração para trás e para frente	76
2.3.2	Razões para a integração vertical	77
2.3.3	Classificações de integração vertical	79
2.3.4	Benefícios e custos estratégicos da integração vertical	82
2.4	Supply Chain	84
2.4.1	Tipos de supply chain	85
2.4.2	Visão do processo de uma cadeia de suprimento	87
2.4.3	Alinhamento estratégico	91
2.4.4	Estrutura para a organização dos fatores-chaves	96
2.4.5	Coordenação da cadeia de suprimento e o efeito chicote	99
2.5	Estratégia de economia dos custos de transação	102
2.5.1	Ambiente institucional	102
2.5.2	Estrutura de governança (micro economia)	106
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	119
3.1	O método de pesquisa empírica	119
3.2	Estratégia de pesquisa	121
3.3	Tipos de estudo de caso	123
3.4	Coleta de dados	125
3.5	Instrumento de coleta de dados	126
3.6	Análise dos dados	127
3.7	Planejamento de pesquisa	128
4	O PANORAMA DO MERCADO DA TRUTA	131
4.1	Características e atributos da truta	131
4.2	Processo de produção da truta	131
4.3	Aquicultura no mundo	132
4.4	Aquicultura no Peru	135

4.5	Colheita da atividade de aquicultura continental segundo espécie	136
4.6	Países importadores de truta peruana	137
4.7	Promoção de desenvolvimento da aquicultura peruana	137

5 CARACTERÍSTICAS DA REGIÃO DE PUNO E A CARATERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DA TRUTA

		140
5.1	Aspectos demográficos e geográficos da região de Puno	140
5.2	Produtores participantes nos agrupamentos	144
5.2.1	Localização geográfica dos produtores	145
5.2.2	Instituições de suporte ao agrupamento de produtores de truta	146
5.2.3	Características das empresas estudadas	150

5.3 Levantamento de dados acerca do relacionamento dos agentes na cadeia produtiva da truta

		155
5.3.1	Relações verticais	155
5.3.1.1	Relacionamento com o fornecedor da empresa A	155
5.3.1.2	Relacionamento com o cliente A	157
5.3.1. 1	Relacionamento com o fornecedor da empresa B	160
5.3.1.2	Relacionamento com o cliente B	162
5.3.1. 1	Relacionamento com o fornecedor da empresa C	164
5.3.1.2	Relacionamento com o cliente C	166
5.3.1.1	Relacionamento com o fornecedor da empresa D	167
5.3.1.2	Relacionamento com o cliente D	169
5.3.2	Relações horizontais	171
5.3.2.1	Relacionamento de cooperação no agrupamento da empresa A	171
5.3.2.1	Relacionamento de cooperação no agrupamento da empresa B	174
5.3.2.1	Relacionamento de cooperação no agrupamento da empresa C	177
5.3.2.1	Relacionamento de cooperação no agrupamento da empresa D	179

5.3.3	Relações competitivas	181
5.3.3.1	Relações competitivas dos criadores do agrupamento da empresa A	181
5.3.3.1	Relações competitivas dos criadores do agrupamento da empresa B	184
5.3.3.1	Relações competitivas dos criadores do agrupamento da empresa C	186
5.3.3.1	Relações competitivas dos criadores do agrupamento da empresa D	188
5.3.4	Relações de transação	190
5.3.4.1	Relações de transação desenvolvida no agrupamento da empresa A	190
5.3.4.1	Relações de transação desenvolvida no agrupamento da empresa B	191
5.3.4.1	Relações de transação desenvolvida no agrupamento da empresa C	192
5.3.4.1	Relações de transação desenvolvida no agrupamento da empresa D	193
5.3.5	Relacionamento com as instituições públicas e privadas	194
5.3.5.1	Relacionamento com Ministério da produção - Diretoria de pesca - Puno.	194
5.3.5.1	Relacionamento com Fundo Nacional de Desenvolvimento Pesqueiro	195
5.3.5.1	Relacionamento com Serra exportadora	197
5.3.5.1	Relacionamento com a Universidade Nacional do Altiplano- Puno- UNAP	198
5.3.5.1	Relacionamento com Instituto Tecnológico Pesqueiro do Peru – ITP.	199
5.3.5.1	Relacionamento com o Centro de Investigação de Recursos Naturais e Meio ambiente – CIRNMA	201
6	ANÁLISE DOS DADOS	203
6.1	Estratégias de integração	203
6.1.1	Estratégias de integração com o fornecedor	203
6.1.2	Estratégias de integração com o cliente	207
5.2	Estratégias competitivas e cooperativas	209
6.2.1	Estratégias competitivas	210
6.2.2	Estratégias cooperativas	213
6.3	Estratégias de suporte pelas instituições públicas e privadas	217
6.4	Estratégias mais ressaltantes no relacionamento	222
6.5	Novo esquema de estratégia de organização industrial baseado no relacionamento	

nos agrupamentos de pequenas empresas	224
6.5.1 Relacionamento de estratégias horizontais	224
6.5.1.1 Estratégias cooperativas	224
6.5.1.2 Estratégias competitivas	225
6.5.2 Relacionamento de estratégias verticais	226
6.5.2.1 Relacionamento com o fornecedor	226
6.5.2.2 Relacionamento com o cliente	227
6.5.3 Estratégias de relacionamento de suporte	227
6.5.3.1 Participação das instituições públicas e acadêmicas	228
6.5.3.2 Participação de organismos não governamentais – ONGs	228
6.5.4 Vantagens	229
CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RESTRIÇÕES	230
Bibliografia	233
Apêndices	245
Roteiro	

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise comparada de clusters de negócios e redes de negócios	28
Quadro 2 - Vantagens das organizações agrupadas	48
Quadro 3 - Formas de ações conjuntas em clusters de empresas	49
Quadro 4 - Motivos e estratégias para a integração vertical	78
Quadro 5. Alinhamento entre as estratégias competitiva e funcional	93
Quadro 6. Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa	122
Quadro 7. Operacionalização das variáveis	129
Quadro 8. Relacionamento com o fornecedor	206
Quadro 9. Relacionamento com o cliente	208
Quadro 10. Estratégia de integração vertical atingida pelos produtores de truta	209
Quadro 11. Estratégias competitivas	211
Quadro 12. Estratégias de cooperação	215
Quadro 13. Estratégias de cooperação atingidas pelos produtores de truta na região de Puno	216
Quadro 14. Estratégia de suporte	219
Quadro 15. Estratégias mais ressaltantes no relacionamento	223

ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Sistema diamante de Porter - determinantes da vantagem nacional	23
Ilustração 2 - Modelo do sistema internacional integrado de competitividade em clusters	26
Ilustração 3 - Determinantes da concentração geográfica das empresas	30
Ilustração 4 - Cadeia de valor	32
Ilustração 5 – Sistema de valores	33
Ilustração 6 - Cadeia de valor na empresa	34
Ilustração 7 - Modelo conceitual para o desenvolvimento de arranjos produtivos	54
Ilustração 8 – O ciclo de vida do cluster	56
Ilustração 9 - Tipologia de redes inter-empresariais	61
Ilustração 10 - Interação e aprendizado nas aglomerações das empresas – uma topologia	62
Ilustração 11 - Níveis de organização em rede	63
Ilustração 12 - Modelo de rede topdown	69
Ilustração 13 - Rede flexível de empresas	70
Ilustração 14 - Três dimensões de gerenciamento de cadeia de suprimento	91
Ilustração 15 - Estrutura de tomada de decisão na cadeia de suprimento	97
Ilustração 16 - Mapa cognitivo dos contratos	109
Ilustração 17 - Esquema contratual simplificado	110
Ilustração 18 - Custo das estruturas de governança versus nível de especificidade de ativos	117
Ilustração 19 - Tipos de projetos para estudos de caso	124
Ilustração 20 – Adaptação das estratégias de competitividade dos produtores agrupados	212
Ilustração 21 - Cadeia de valor dos criadores de truta na região de Puno-Perú	220
Ilustração 22 – Adaptação das cinco forças competitivas	221
Ilustração 23 – Novo esquema de estratégias de organização industrial baseado no relacionamento em agrupamentos de pequenas empresas	229

LISTA DE TABELAS

APÊNDICE 1	245
APÊNDICE 2	245
APÊNDICE 3	245
APÊNDICE 4	246
APÊNDICE 5	246
APÊNDICE 6	247
APÊNDICE 7	248
APÊNDICE 8	249
APÊNDICE 9	249
APÊNDICE 10	210
APENDICE 11	250
APENDICE 12	250
APENDICE 13	251
APENDICE 14	251

1 INTRODUÇÃO

A atividade pesqueira é uma oportunidade para as populações com recurso hídrico, água doce, já que é possível explorá-lo por meio da indústria pesqueira. De acordo com Moore (1968, p. 38) “determinados recursos existentes localmente é mais provável que sua utilização seja importante componente na produção industrial”. Segundo Flores (2003) esta atividade pode ser praticada de duas formas: a primeira por meio da exploração, cuja ação humana não interfere no processo de desenvolvimento de peixe; a segunda, por meio da criação, em que o homem participa diretamente em todo o processo.

Segundo Valentini *et al.* (2000) aquicultura moderna está embasada em três pilares: a produção lucrativa, a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento social, os três componentes são essenciais e indissociáveis para que se possa haver uma atividade perene. Deve-se entender, portanto, que a preservação ambiental é parte do processo produtivo.

O Peru é um país que conta com três regiões naturais: costa, serra e selva e diversas riquezas em cada uma delas. Sua principal atividade econômica é a tradicional agropecuária, mineração e a pesca artesanal, em sua grande parte. Nos lugares com estas características, inserir a piscicultura pode ser uma grande alavanca de desenvolvimento social e econômico, possibilitando assim o aproveitamento efetivo dos recursos naturais locais e a criação de postos de trabalho assalariado e, em consequência, o aumento da renda e do consumo locais (CASTELLANI, 2005).

A região de Puno é uma das regiões que tem suficiente riqueza natural hídrica, tais como o lago Titicaca, lagoas, rios e mananciais de água doce para criação de trutas, apropriados para uma possível industrialização da truticultura na região. No entanto, esta atividade não está sendo explorada, evitando assim que os recursos naturais se transformem em riqueza econômica, por meio de visão empresarial que permita aproveitar as oportunidades existentes nesse mercado. Há que se pensar em estratégias de relacionamento industrial dos agentes da cadeia produtiva da truta para se atingir competitividade no setor.

De tal forma, não há destaque às capacidades potenciais para a indústria pesqueira de truta nestes recursos hídricos, ali apenas desenvolvem-se pequenos criadores empíricos de maneira isolada em sua grande parte, que há muito tempo vêm produzindo para a subsistência. Essa

produção artesanal e isolada reflete o desconhecimento da estratégia de organização industrial dos criadores. Além disso, a ausência de participação efetiva de organismos governamentais e privados como responsáveis da organização dessa cadeia produtiva dificulta a implantação de uma indústria pesqueira competente na região.

Na atualidade existem pequenas empresas produtoras organizadas em agrupamentos, que buscam melhorar as suas atividades pesqueiras por meio de relacionamento empírico entre os agentes da cadeia de valor da truta, no qual os resultados de competitividade parecem não ser satisfatórios às expectativas empresariais, como consequência de falta de confiança entre os que compõem o agrupamento e mesmo com os fornecedores e clientes.

Frente esta situação dificultosa, os produtores poderiam, a partir de um novo esquema de estratégias de relacionamento industrial voltado às pequenas empresas, desenvolver uma indústria competitiva que permita explorar de forma sustentável o recurso hídrico da região de Puno. Para tal propósito é necessário contar com dados correspondentes que coadjuvem a configuração de um novo esquema de estratégias de relacionamento industrial competitivo, para os ambientes com características emergentes. Pelo que se formula a pergunta seguinte a fim de desenvolver a pesquisa de campo:

Que estratégias de relacionamento industrial estão sendo adotadas pelos criadores de truta arco-íris, organizados em agrupamento, para viabilizar a exploração de forma sustentável dos recursos hídricos da região de Puno-Peru?

1.1 Justificativa

Todo trabalho desta natureza deve responder a uma necessidade gerada no cenário dos acontecimentos que precise de uma orientação estratégica para a melhoria ou solução de problemas, expressa como contribuição em diferentes aspectos. Entre os mais importantes para nossa pesquisa, consideram-se: filosofia de aglomeração e cooperação, competitividade, relevância das transações e validade dos dados qualitativos, que prestará utilidade na compreensão da organização industrial.

A filosofia de aglomeração e cooperação tem se destacado no mundo da competitividade empresarial e industrial, a qual permitiu atingir vantagens frente o trabalho isolado, admitindo assim entrada de produtos competitivos no mercado para o consumidor. Por isso é de vital importância conhecer os pensamentos de trabalho conjunto para um desafio competitivo, pois estes permitirão enriquecer o conhecimento da teoria acerca das estratégias de organização industrial.

Uma organização formal precisa encaminhar-se sob as normas de convivência para atingir os objetivos planejados. O conhecimento das teorias de economia de custos de transação facilita a configuração das organizações industriais para se desenvolver com sucesso o cumprimento de funções e responsabilidades das unidades integradas. A assimilação desta teoria por parte dos atores permite organizar-se de maneira objetiva na assunção de seus compromissos.

Os dados exploratórios qualitativos são importantes para gerar hipótese dos acontecimentos do cenário para os estudos posteriores. Os dados obtidos do estudo de casos múltiplos de nossa pesquisa, sem dúvida, serão uma importante contribuição para conhecer a realidade dos produtores agrupados de truta na região de Puno-Peru. As estratégias utilizadas para obter a vantagem competitiva tanto no processo produtivo quanto na comercialização explicam sua forma de relacionamento organizacional. Estes dados permitirão uma melhor configuração de pesquisa de caráter conclusivo para as futuras investigações industriais. O conjunto destas teorias e dados empíricos motivará a adoção de uma cultura industrial na população dessa região.

1.2 Objetivo geral

Identificar as relações existentes entre fornecedores, produtores, distribuidores e instituições na indústria da truta arco-íris na região de Puno-Peru.

1.2.1 Objetivos específicos

- Descrever níveis de relacionamento existente entre fornecedor, produtor e distribuidor de truta arco-íris nos agrupamentos de produtores na região de Puno.

- Conhecer relações diversas dos produtores com as entidades públicas e privadas sobre as ações de apoio implementadas por elas, tanto no processo de criação quanto na comercialização de truta arco-íris.

-Descrever os mecanismos de comercialização praticados pelos produtores de truta organizados em agrupamentos.

-Verificar a existência de estratégias de organização industrial praticadas pelos produtores de truta, organizados em agrupamentos no lago Titicaca e lagoas da região de Puno-Peru.

-Propor um novo esquema de organização industrial baseado em estratégias de relacionamento voltado aos agrupamentos de pequenas empresas.

2 MARCO TEÓRICO: AS ESTRATÉGIAS DE ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL

2.1 Estratégia competitiva e cooperação

No ambiente atual do desenvolvimento das empresas e em particular de alguns setores industriais, para se tornarem competitivos precisam aplicar o melhor conhecimento das estratégias de organização industrial, o qual é visualizado na literatura sob vários pontos de vista, os mesmos que podem se aplicar em uma contextualização ampliada. Para tratar este ponto específico revisaremos o pensamento de vários autores que abordam a filosofia de estratégia competitiva, na procura de posicionamento no mercado.

Um dos autores mais citados por sua filosofia de estratégia competitiva é o Porter (1986, p.14), que diz que “a estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela procura chegar lá”. Destaca que cada empresa que compete possui uma estratégia, seja ela explícita ou implícita. Ou seja, uma estratégia competitiva nem sempre se desenvolve de forma planejada, todavia se difunde mediante as ações realizadas por seus departamentos ou unidades da empresa de maneira implícita, orientadas por uma visão geral que, em conjunto, constituem a estratégia.

Para reforçar tal versão Mintzberg (1998, p.419) compara a estratégia planejada com uma criada artesanalmente. A primeira induz imaginar alguém planejando uma estratégia baseando-se em um pensamento bem organizado, tendo como mote a razão. A segunda infere em alguém criando artesanalmente uma estratégia, não se levando tanto em conta o pensamento e o raciocínio, mas sim envolvimento, intimidade e harmonia com os materiais manipulados disponíveis em função de longa experiência e comprometimento. Por isso, conclui-se que a criação artesanal é a que melhor representa o processo de elaboração de uma estratégia eficaz. Além disso, argumenta-se que a criação de uma estratégia requer uma síntese do futuro, do presente e do passado: é o pensar no futuro com a experiência passada e presente (MENTZBERG, 1998, p. 435).

No entanto, Henderson (1998, p. 5) coloca que a estratégia é possível devido à imaginação e raciocínio lógico. Sem elas, comportamento e tática seriam apenas intuitivos. Para ele, a

“estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. O que se busca é o processo interativo, começando com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento”. Assim, a estratégia é o conjunto de caminhos surgidos de análise de nossa realidade interna e externa para atingir a vantagem competitiva.

Além disso, Zacarelli (2000, p. 91) explica que as vantagens competitivas correspondem ao pensamento estratégico moderno, que deve entender a racionalidade, seu valor e seu uso. Para ele as outras técnicas de apoio à decisão são consideradas em segundo plano, e distingue cinco tipos de vantagens competitivas:

- Vantagem competitiva por ter a preferência dos clientes;
- Vantagem competitiva por custos internos relativamente baixos;
- Vantagens competitivas dos custos externos relativamente baixos;
- Vantagens competitivas por ter diferenciação no negócio;
- Vantagens competitivas por ter na empresa pessoas com extraordinária capacidade de localizar e aproveitar oportunidades de negócios.

e dois de posições privilegiadas para o sucesso:

- Posições privilegiadas por ter um bom negócio em si.
- Posição privilegiada por administrar invenções em monopólio temporário.

Lindahl e Beyers (1999, p.18) indicam a existência de uma adicional vantagem competitiva não rotineira nem padronizada. A expressão em criatividade, habilidade para empreender pesquisa e desenvolvimento, habilidade para responder rapidamente às necessidades do cliente e atenção pessoal à necessidade do cliente. É o enfoque especial que a empresa utiliza para obter sucesso em cada uma das áreas estratégicas de negócio, em que a diferenciação de produtos transforma-se em estratégia competitiva com diferenciação no mercado (ANSOFF, 1991, P. 102-103).

Na história de administração estratégica, a formulação de estratégias no transcorrer do tempo apresenta vários pontos de vista diferentes. Mintzberg *et al.* (2000) indicam dez escolas de formulação de estratégias, historicamente acontecidos: Escola do design, formulação da

estratégia como um processo de concepção; Escola de planejamento, formulação de estratégia como um processo formal; Escola de posicionamento, formulação de estratégia como um processo analítico; Escola empreendedora, formulação de estratégia como processo visionário; Escola Cognitiva, formulação de estratégia como um processo mental; Escola de Aprendizado, formulação de estratégia como um processo emergente; Escola de poder, formulação de estratégia como processo de negociação; Escola cultural, formulação de estratégia como um processo coletivo; Escola ambiental, formulação de estratégia como um processo reativo; Escola de configuração, formulação de estratégia como um processo de transformação.

Os autores juntaram as escolas em três grupos: as três primeiras são de natureza prescritivas, mais atentas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas. O segundo grupo é formado por seis escolas seguintes, estas consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e consideram menos a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são de fato formuladas. O grupo final conta com apenas uma escola. A de configuração, esta se combinando com as outras.

Porter (1993, p. 44), quando fala de vantagem competitiva, para se escolher a estratégia adequada considera dois aspectos importantes: estrutura da indústria no qual a empresa compete; e a posição dentro da indústria. Nenhuma dessas duas preocupações é, por si mesma, suficiente para guiar a escolha de estratégia.

Ansoff (1977, p.145), ao falar da escolha de estratégia, diz que o primeiro estágio é a formação de carteiras alternativas de entrada em áreas de produto e mercado, suficientemente grandes, por si mesmas, para darem condições competitivas à empresa; essas carteiras devem estar interligadas, além de poderem ser implantadas com os recursos disponíveis à empresa. As decisões estratégicas baseiam-se em uma série de conceitos: objetivos, estratégias, posição corrente, potencialidade, potencial e sinergia (ANSSOFF, 1977, pág. 172).

Porter (1993, p. 44), referindo-se à atuação dentro de uma indústria, a conceitua como um grupo que produz mercadorias ou serviços que compete diretamente entre si (...). As empresas, através de estratégia competitiva, buscam se definir de maneira lucrativa e sustentável.

Toledo e Silva (1992) manifestam que a compreensão da estrutura da indústria permite entender e avaliar suas características competitivas e sua rentabilidade potencial, possibilitando à empresa posicionar-se de modo a obter permanente rentabilidade superior à média dos concorrentes, mediante a criação de vantagem competitiva sustentável.

A escolha de uma posição exclusiva não é suficiente para garantir a vantagem sustentável. Uma posição de destaque atrai a imitação das empresas estabelecidas, que podem reproduzi-la de duas maneiras. Primeiro, o concorrente pode reestruturar-se para produzir um desempenho superior. Segundo, muito mais comum de imitação, é a minimização de aspectos, reivindicando os benefícios sem permanecerem as características originais (PORTER, 1999, P. 64).

Para se tornar sustentável, é necessário encontrar um diferencial que exclua possibilidades de concorrência direta. mas isso pode ser dificultado por três causas: apresentação da inconsistência em imagem e reputação; inibição das próprias atividades; decorrência das limitações de coordenação e de controle interno.

Para Henderson (1998, p. 7) a competição estratégica de negócios se diferencia da estratégia biológica, através de cinco elementos básicos a seguir:

1. Capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente;
2. Capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo.
3. Recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios consequentes só aparecerem a longo prazo;
4. Capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficiente para justificar o investimento correspondente.
5. Disposição para agir.

Conclui-se que quase todos os autores citados concordam que a estratégia é a forma de encaminhar-se corretamente pelo trajeto, a fim de atingir as vantagens competitivas desejadas pela pessoa, empresa e organizações que visionam o sucesso por meio de seu posicionamento no mercado.

2.1.1 Grupo estratégico e as cinco forças competitivas

Grupo estratégico é definido por Freire (1997) como o conjunto de empresas de um dado setor de atividade que adotam estratégias idênticas ou semelhantes em função de determinadas variáveis. Indica ademais que podem com frequência existir diversos grupos estratégicos num mesmo setor relevando diferenças de orientação estratégica nos vários conjuntos de concorrentes.

Segundo Oster (1994) apud Saes e Farina (1999, p. 21) grupo estratégico é definido como “a convivência de um ou mais grupos de empresas no interior de uma indústria, que se distinguem pelo padrão de concorrência adotado e pelo conjunto de ativos específicos de que dispõem. São definidos como clusters de firmas dentro da indústria que utilizam os mesmos ativos específicos e o mesmo conjunto de variáveis de concorrência. O que distingue os grupos estratégicos são as diferenças de estratégia competitiva”.

De maneira similar Porter (1986) define o grupo estratégico como “o grupo de empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas”. Ditas dimensões seriam as seguintes: imagem da qualidade, integração vertical, escopo geográfico, canal utilizado, serviço e métodos de produção.

Os grupos estratégicos existem por uma variedade de razões, tais como pontos fortes e fracos iniciais das empresas, ocasiões diferentes de entrada ao negócio e acidentes históricos.

O autor argumenta que a utilização do conceito de grupo estratégico torna mais objetivo o cenário no qual se constrói a vantagem competitiva, pois diz que assim se permite destacar os competidores mais próximos à empresa que devem ser monitorados cuidadosamente.

No entanto, as forças competitivas são aquelas que moldam a dinâmica da indústria e que determinam sua atividade. A intensidade de atuação conjunta dessas forças sobre as empresas é decisiva para definir o potencial de lucro da indústria, pois elas influenciam preços, custos e investimentos, variáveis básicas da equação da rentabilidade (TOLEDO E SILVA, 1992).

O grau de concorrência em uma indústria segundo Porter (1986, p. 23-43) depende das cinco forças competitivas: ameaça de novos entrantes, rivalidade entre os concorrentes, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e ameaça de produtos ou serviços substitutos.

Como barreiras para evitar entrada de novos competidores, se consideram: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, desvantagens de custo, custo de mudança, acesso a canais de distribuição e política governamental. A força de fornecedores pode exercer poder de negociação, ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade de bem e serviço fornecidos. Tornam-se poderosos à medida que são dominados por poucas companhias e são mais concentrados do que a indústria para a qual vende; que não se está obrigado a lutar com outros produtos substitutos; que a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor; que o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador; que os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados; que o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente. O poder de negociação dos compradores força o preço baixo.

Um grupo de comprador é poderoso em determinadas circunstâncias: por exemplo, na aquisição de grandes volumes em relação às vendas do vendedor, ou seja, os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seu próprio custo ou compras. Se os produtos comprados da indústria são padronizados ou não diferenciados, ele enfrenta poucos custos de mudança, conseguindo lucros baixos; o mesmo ocorre quando o produto não é importante para o comprador. Os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. A rivalidade entre os concorrentes existentes acontece para disputar posição, principalmente se um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua situação no mercado.

Porter (1999) acrescenta o poder de compra dos varejistas, indicando que este tem um importante elemento adicional - conquistar um expressivo poder de negociação junto aos fabricantes quando exercem influência sobre a decisão de compra do consumidor final.

Por outro lado, Hamel e Prahalad (1995) consideram outros fatores como barreiras de entrada ao setor: a regulamentação do governo e a intensidade de pesquisa. Conquistar estes fatores significa diferenciar-se de outras empresas, mantendo lucros acima da média da indústria e tendo vantagens competitivas não facilmente imitáveis. A única alternativa para outras empresas romperem as barreiras de entrada seria reconfigurando as fronteiras da indústria.

As medidas referidas são importantes para mudar alguns parâmetros da estrutura industrial, priorizando produtos diferenciados com novos usos para o cliente, que alterem substancialmente a relação, invertendo o jogo existente. A avaliação do cliente tem um papel importante, não sendo apenas de acrescentar valor a produtos e serviços, mas sim transformar o produto, com melhor conhecimento e domínio dos meios tecnológicos relacionados a seu ambiente. Estas são as características atribuídas pelos autores para as empresas que buscam competência no setor.

Porter (1989) simplificou a abordagem das fronteiras de mercado com o conceito de indústria: grupo de empresas fabricantes de produtos bastante próximos entre si. Segundo esse autor, o potencial de lucro final da indústria é determinado pelo conjunto de cinco forças competitivas. Para enfrentar essas cinco forças, e obter uma lucratividade acima da média da indústria, propôs que as empresas devam adotar uma das três abordagens estratégicas genéricas: (1) liderança no custo total; (2) diferenciação; ou (3) enfoque (no custo ou na diferenciação).

Liderança no custo significa atingi-la através de um conjunto de políticas funcionais orientadas. O tema central é manter a estratégia de custo baixo em relação aos concorrentes, levando em conta a filosofia de otimização.

Estratégia de diferenciação consiste em criar algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. As formas de diferenciação podem ser: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, redes de fornecedores, ou outras dimensões. Esta estratégia permite ao cliente tornar-se leal à marca como consequência da garantia de qualidade, preço e mesmo serviço.

Enfoque utiliza as duas estratégias tratadas em um mercado focado. Assim, a empresa não visa todo o mercado, mas uma parcela deste – seja por delimitação geográfica, por linha de produtos, por segmento de compradores. Neste caso, a empresa pode escolher atingir seu público-alvo específico através da diferenciação, através da liderança em custos, ou através de ambos.

Porter (1986, p. 131-132) expõe que as estratégias das companhias para competir em uma indústria podem ser diferenciadas de diversas maneiras. Estas são as dimensões que permitem visualizar ditas diferenças:

- especialização,
- identificação de marcas,
- política de canal,
- seleção do canal,
- qualidade do produto,
- liderança tecnológica,
- integração vertical,
- posição de custo,
- atendimento,
- política de preço,
- alavancagem,
- relacionamento com a matriz,
- relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões.

Porter (1999) estabelece, como lema de estratégia competitiva, **ser diferente**. Ou seja, levar adiante um conjunto de atividades integradas que permitam mostrar valores de diferenciação.

Dentro de cada grupo estratégico, cada empresa pode ter seu próprio posicionamento no grupo de empresas concorrentes e logicamente se distingue das outras. Porter (1999, p. 56-61) indica que são três as fontes de origem das posições estratégicas:

1) posicionamento baseado na variedade: fundamenta-se na escolha de diversidade de produtos ou serviços e não em segmentos de clientes; 2) posicionamento baseado nas necessidades: está mais próximo do pensamento tradicional sobre a orientação para um determinado segmento de clientes como alvo; 3) posicionamento baseado no processo: o acesso pode ser em função da geografia ou do porte do cliente. É mais comum e muito menos compreendido do que outros dois critérios.

Para realizar o sucesso competitivo, Porter (1993, p. 10) sustenta que as firmas precisam ter uma vantagem competitiva na forma de atuação, seja considerando menores custos ou ainda produtos diferenciados que obtêm preços elevados. Para manter-se no mercado necessitam gerar uma atitude cada vez mais sofisticada com o tempo, oferecendo produtos e serviços de melhor qualidade ou produzindo com mais eficiência.

Segundo Coutinho e Ferraz (1994) o sucesso competitivo depende da criação e renovação de vantagens competitivas por parte das empresas, em um processo em que cada produtor se esforce por obter peculiaridades que o distingam favoravelmente dos demais.

Os autores mencionados coincidem na definição do grupo estratégico. Porter é mais específico, mencionando as dimensões estratégicas que devem levar em conta as características das empresas ao formar o grupo para atingir competitividade. Entretanto, Hamel e Prahalad concordam indiretamente com as estratégias de como manter a vantagem competitiva, ou seja, sofisticando ou renovando permanentemente suas atividades competitivas, em que a inovação deve ser considerada como indispensável.

2.1.2 Estratégias em aglomerações de empresas

Porter (1993, p.87) indica que os determinantes da vantagem nacional, tanto individualmente e como um sistema, criam o contexto no qual as empresas de um país nascem e competem.

Considera quatro atributos que modelam o ambiente competitivo e que promovem a criação da vantagem competitiva, ao que o autor denomina como “diamante”:

- 1) Condições de fatores. Conhecidos como fatores de produção necessários à competição em determinada indústria. Eles podem ser agrupados em várias categorias amplas, tais como: recursos humanos, recursos físicos, recursos de conhecimentos, recursos de capital e infraestrutura.
- 2) Condições de demanda. Referem-se à demanda interna de produtos ou serviços da indústria. Sua influência mais notável é a dinâmica. Ela determina o rumo e o caráter da melhoria e inovação das empresas do país. Três atributos gerais da demanda interna são significativos, nos quais a qualidade é mais importante do que a quantidade para a determinação da vantagem competitiva (PORTER, 1993, 103):
 - a composição, ou natureza das necessidades do comprador;
 - o tamanho e padrão de crescimento;
 - os mecanismos pelos quais preferência interna é transmitida aos mercados estrangeiros.
- 3) Indústrias correlatas e de apoio. Presença no local ou país, de indústrias de abastecimento ou indústrias correlatas que sejam internacionalmente competitivas. Empresas com esta característica criam vantagens sobre outras indústrias ligadas.
- 4) Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. É o contexto no qual as firmas são criadas, organizadas e dirigidas, bem como a natureza da rivalidade interna. Estratégias e modos de organizar as empresas em indústrias variam muito entre os países. Há êxito na indústria em que essas metas e motivações estão alinhadas com as fontes de vantagem competitiva.

Além disso, Porter (1993) aponta que os países teriam mais probabilidade de obter sucesso em indústrias ou segmentos de indústria em que o diamante do país é o mais favorável. É o mesmo que afirmar que a vantagem competitiva e o desenvolvimento dos povos dependem do estado em que se encontram os atributos.

Os determinantes atuam individualmente e como um sistema, criando o contexto para a formação das empresas e o espaço em que estas irão competir. Para Porter (1993), eles são :

- a disponibilidade de recursos e competências necessários à vantagem numa indústria;
- as informações que condicionam quais recursos e competências são orientados;
- as metas dos proprietários, diretores e empregados envolvidos na competição;
- as pressões sobre as empresas para investir e inovar.

A ilustração 1 mostra as relações entre os quatro atributos, observando os determinantes da vantagem competitiva como dependentes de fatores externos.

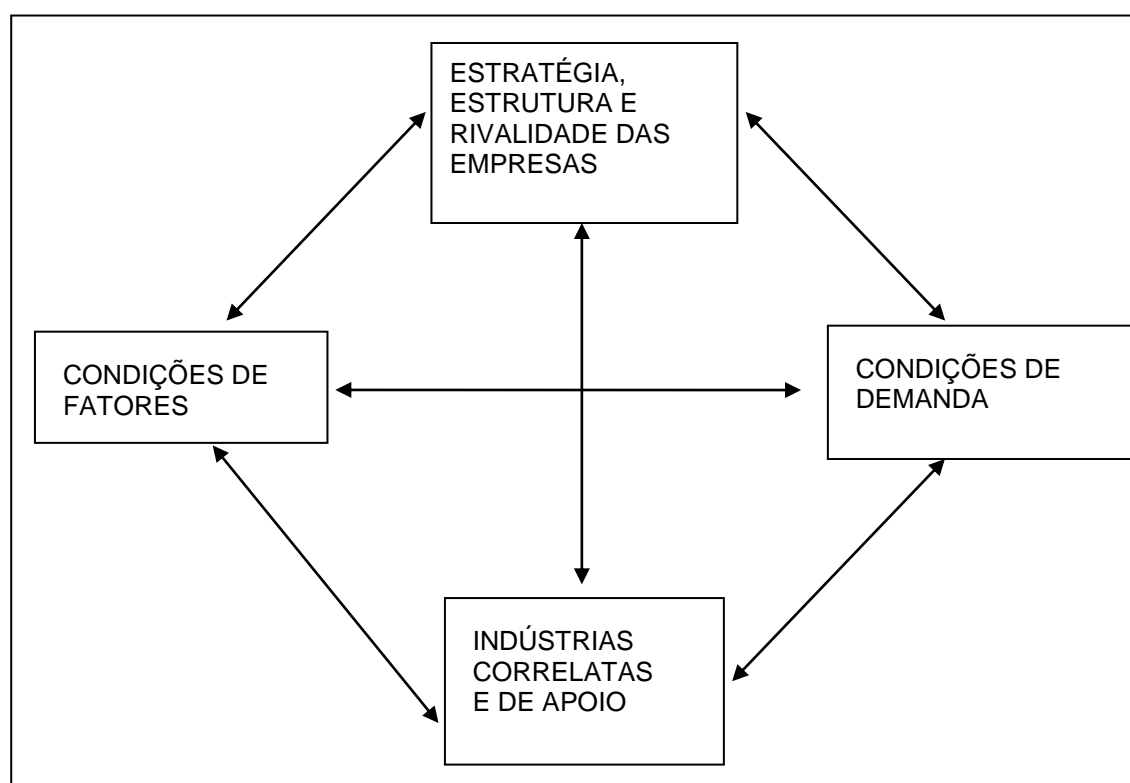


Ilustração 1 - Sistema diamante de Porter - determinantes da vantagem nacional

FONTE: Porter (1993)

O autor argumenta que, pelos determinantes como sistema, os países obtêm sucesso na competição internacional quando dispõem de vantagem no diamante. Como as exigências para o

sucesso nas indústrias e segmentos de indústria variam muito, uma reserva limitada de recursos impede o sucesso. O ambiente nacional torna-se mais favorável para a competição com o tempo, e à medida que o diamante estrutura. Mesmo assim ressalta que, nas indústrias de uso intensivo de recursos naturais e nas que tem níveis menores de tecnologia, os custos de fatores são com frequência decisivos. A vantagem competitiva em indústrias mais sofisticadas e em segmentos industriais raramente resulta apenas de um único determinante. Em geral, as vantagens de vários deles combinados criam condições autofortalecedoras, nas quais as empresas de um país têm êxito internacionalmente.

Como acrescenta Porter (1993, p. 51-53), a vantagem competitiva surge da maneira que as empresas se organizam e realizam as atividades em separado. A obtenção da vantagem competitiva exige que a cadeia de valor de uma empresa seja administrada como um sistema, e não como uma coleção de partes separadas.

Normalmente existe êxito na combinação de algumas vantagens de aplicação ampla com vantagens específicas à determinada indústria ou pequeno grupo de indústrias (PORTER, 1993, p. 175-177). Para identificar fontes de vantagem competitiva e formas ideais de combiná-las, supõe-se analisar as habilidades e o conhecimento existente em uma zona geográfica concreta (CONEJOS et al, 1997).

A natureza sistêmica do diamante promove o agrupamento das indústrias competitivas de um país. As indústrias bem sucedidas estão geralmente ligadas através de relações verticais (fornecedor/comprador) ou horizontais (clientes, tecnologia, canais comuns, etc.). Uma vez formado um grupo, todo o conjunto de indústrias passa a apoiar-se mutuamente. Os benefícios projetam-se para frente, para trás e horizontalmente. Os grupos tornam-se um veículo para a manutenção da diversidade e superação do enfoque interno, inércia, inflexibilidade e acomodação entre rivais que complicam ou obstruem o aprimoramento e a entrada de novas empresas no setor (PORTER, 1993).

Estes aglomerados industriais destacam-se como forma competitiva importante, em particular em países em desenvolvimento, dando a possibilidade de propagação de economias locais e

regionais e principalmente de se atingir competitividade em escala mundial (ALMEIDA et al, 2002).

Empresas de todo o grupo de indústrias interligadas investem em tecnologia especializada, correlatas, informação, infraestrutura e recursos humanos. O grupo de indústrias competitivo torna-se mais do que a soma de suas partes.

Toledo *et al.* (2000, p. 94-95) propõem um padrão de competitividade denominado como Modelo de Sistema Interfuncional Integrado da Competitividade em destino turístico SIIC, sustentado a partir da vantagem competitiva de Porter. É formado por cinco elementos que se inter-relacionam. Os autores indicam que os dois primeiros, massa crítica e natureza da demanda, têm características de criar condições básicas para desenvolvimento de cluster. Os três seguintes são conhecidos como as estratégias que melhoram a vantagem competitiva.

A massa crítica é o conjunto de fatores básicos necessários para o desenvolvimento do cluster, de acordo com o setor que pertence. Natureza da demanda destaca três fatores importantes: a) natureza, desejo e expectativas do consumidor; b) potencial da demanda; c) padrões de qualidade ou sofisticação dos segmentos abrangentes. Estratégia competitiva refere-se à rivalidade entre as empresas internas ou cluster. Estratégia cooperativa é considerada como básica do cluster, cuja propriedade principal é a criação de uma rede de sinergias em busca de objetivos comuns. Estratégia de relacionamento com o cliente refere-se às formas de aproximação com o cliente através de geração de valor do produto para o consumidor. A ilustração 2 mostra as relações envolvidas no processo.

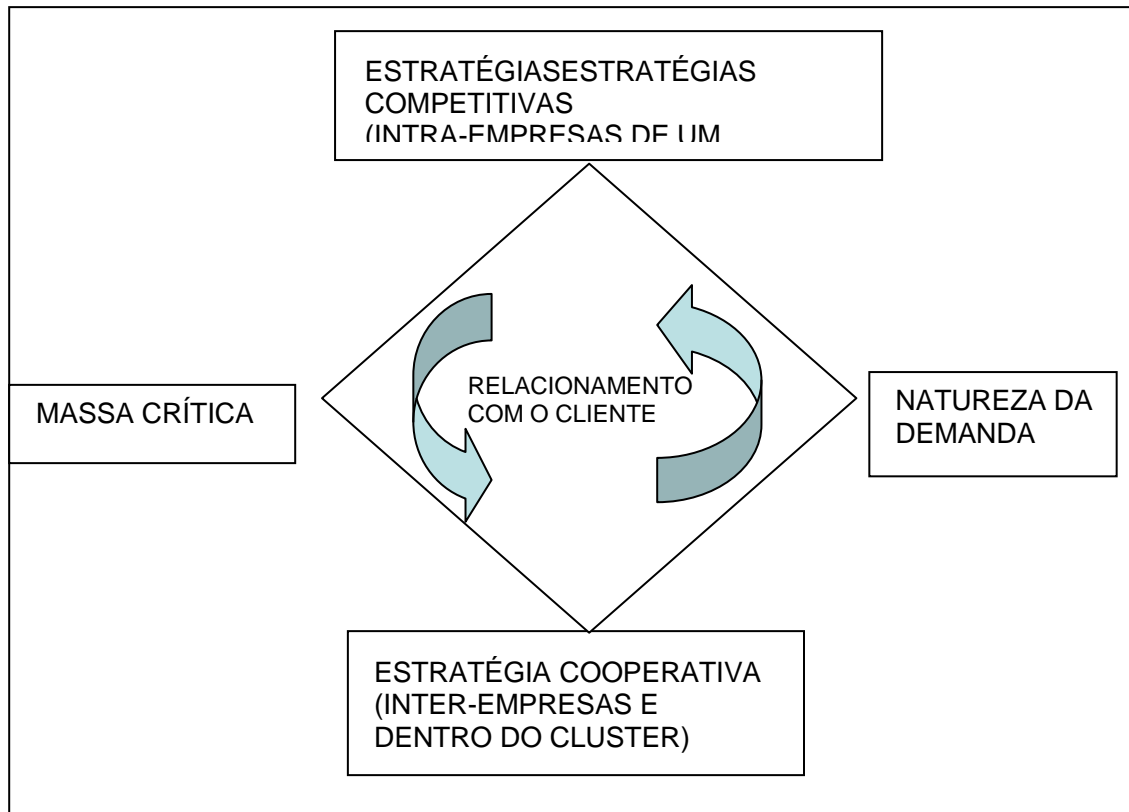


Ilustração 2 - Modelo do sistema internacional integrado de competitividade em clusters.

FONTE: Toledo *et al.* (2002).

Pyke e Sengenberger (1992), em um cenário competitivo das indústrias, ressaltam que a cooperação é pelo menos tão importante quanto à competição, tanto uma quanto outra tem um papel importante, promovendo efetivamente fortes redes industriais

2.1.3 Aglomerações industriais

Para Porter (1993), o mais importante para uma aglomeração industrial é a localização geográfica, representada por cidades ou regiões que se transformam em ambiente excepcional para a competição na indústria. O autor assinala que nas “indústrias internacionalmente bem sucedidas, a concentração geográfica de empresas ocorre muitas vezes porque a influência dos determinantes individuais no “diamante” e seu fortalecimento mútuo são intensificados pela proximidade geográfica de um país” (PORTER, 1993, P. 186).

Tendo clara a concepção de empresas aglomeradas num espaço geográfico caracterizado pelo dinamismo das suas atuações tanto a nível competitivo quanto nível cooperativo, pode-se achar

diferenças entre os tipos de clusters, segundo a atividade desenvolvida pelos integrantes econômicos.

Para Zacarelli (2000), os agrupamentos com objetos similares são conhecidos como cluster, e exemplifica de três formas de sua manifestação: comerciais, industriais e de serviço.

Os clusters comerciais são empresas reunidas em um único local. Por exemplo, em São Paulo, pode-se observar o cluster de “vestidos de noiva” na rua São Caetano, as lojas de flores na frente do cemitério do Araçá (que funciona 24 horas por dia) ou as de lustres na avenida Consolação. Argumenta-se que manter a proximidade facilita a identificação dessas empresas em grandes cidades: para localizá-las não é necessário ser nenhum especialista na área, basta perguntar a um taxista. Os consumidores se sentem atraídos porque há variedade de produtos e preços menores do que concorrência.

Um cluster na área industrial é composto por empresas industriais de um mesmo setor, localizadas no mesmo ambiente regional. Como exemplos clássicos citam-se os clusters de calçados que existem em vários países. No Brasil, há um cluster de calçados masculinos na cidade de Franca, femininos em Novo Hamburgo e infantis em Birigüi. Outro exemplo: o vale de silício nos Estados Unidos, um notável cluster eletrônico moderno. Ainda: clusters de agroindústrias, os de ovos de Bastos, flores no município de Hamba, frutas em Juazeiro, cultivo de peixe em Jeiquia, entre outros.

Há também cluster de serviços, destacando-se a cidade turística de Porto Seguro, na Bahia, ou Hollywood, a capital do cinema, nos Estados Unidos.

Por outro lado Zaccarelli *et al.* (2008, p. 13) percebem que no caso de clusters (de negócio e de rede de negócios) como sistema em que as partes mais relevantes seriam as empresas interagindo entre si, o resultado se constituiria em uma notável capacidade competitiva. Mas também colocam que os clusters não têm proprietários, nem executivos formais, nem empregados ou representantes, não têm capital social, não pagam impostos, não têm endereço de correio, site ou e-mail, não são regulados por leis. Estão muito pouco formalizados.

Os clusters são considerados por eles como entidades supraempresariais com caráter autoorganizativo e governança estratégica, em que as empresas se inter-relacionam para atingir a competitividade, sem que haja alguma instituição que configure a sua organização. Ao contrário, agrupam-se espontaneamente sob a orientação de uma governança corporativa com atuação velada, discreta e com decisões voltadas para a competitividade do agrupamento (ZACCARELI, 2008).

Os autores consideram dois tipos de entidades supraempresariais, cluster de negócios e redes de negócios, em que comparam as suas características ressaltantes.

Quadro 1. Análise comparada de clusters de negócios e redes de negócios

Dimensão de comparação	Clusters de negócios	Redes de negócios
Relação entre negócios	Proximidade geográfica Compatibilidade de produtos (indústria)	Troca colaborativa Transações baseadas em fidelização.
Arranjo estrutural	Conjunto de negócios presentes em cada região, operando na mesma indústria (ou em indústria complementar ou correlacionada).	Conjunto de negócios presentes em cada cadeia de fornecimento, operando transações entre si, orientadas para fidelização.
Bases de competitividade	CONCENTRAÇÃO GEOGRÁFICA	PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO

FONTE: Zaccarelli *et al.* (2008, p.44)

Porter considera fundamental avaliar o mundo dos negócios para estabelecer um conjunto de empresas que formem um conglomerado para competir com outras, não pertencentes ao cluster ou, ainda, para competir com outro cluster (ZACCARELLI, 2000).

Atribui-se Porter como pioneiro no estudo dos clusters para analisar o processo de criação de vantagem competitiva que tem sido eleito em vários países e em épocas variadas, entre alguns deles se indicam a seguir:

- indústria sucedida de máquinas impressoras na Alemanha que remontou ao século XIX.
- equipamentos de monitoração de pacientes, nos Estados Unidos nas décadas de 1930 e 1940.
- azulejo de cerâmica, na Itália, que se impôs como líder mundial na década de 1960.
- robótica e indústria mais ou menos nova, sendo Japão o líder (PORTER, 1993, p. 215).

Os estudos realizados por estudiosos no assunto (Porter, 1993, 1998, 1999; Brusco, 1982; Becattini, 1991) levam à conclusão de que as empresas se aproximam para obter alguma vantagem competitiva, ao agirem como um grupo – o que é inerente a qualquer organização que esteja no mercado, buscando manter desempenho acima de suas concorrentes.

Em uma coletânea de estudos sobre clusters, Schmitz (1995) ressalta diversas dimensões de diferenciação de outros tipos de organizações, entre elas a existência de instituições de suporte e associações, empresas que cooperam individualmente entre si; ou ainda ações coletivas do cluster, reivindicando melhorias comuns.

Por outro lado, pelo enfoque do ambiente econômico, segundo Krugman (1991) apud Iglioni (2001), a vantagem econômica que motivam determinadas empresas a se localizar próximas geograficamente a outras pode ser genericamente classificada em dois grupos: as economias externas e economias internas, demonstradas na ilustração 3.

Segundo Schmitz (1995) as economias internas são definidas como ganhos planejados, buscados intencionalmente pelas empresas; e as economias externas como ganhos não planejados, ou incidentais. A soma desses ganhos ele define como eficiência coletiva.

A simples concentração geográfica e setorial não é garantia de eficiência coletiva, mas é condição necessária para uma série de desenvolvimentos posteriores que podem ou não ocorrer, como: divisão de trabalho e especialização entre produtores, fornecedores de produtos especializados com rapidez; pronta-entrega de fornecedores de matérias-primas, componentes e maquinarias; abrangência de representantes comerciais que vendem para mercados distantes; aparecimento de fornecedores de serviços tecnológicos, contábeis e financeiros; abrangência de um grupo de trabalhadores especializados, formação de consórcios e associações para ações específicas. Quanto mais esses elementos estão presentes, mais forte é a eficiência coletiva (Schmitz, 1995) .

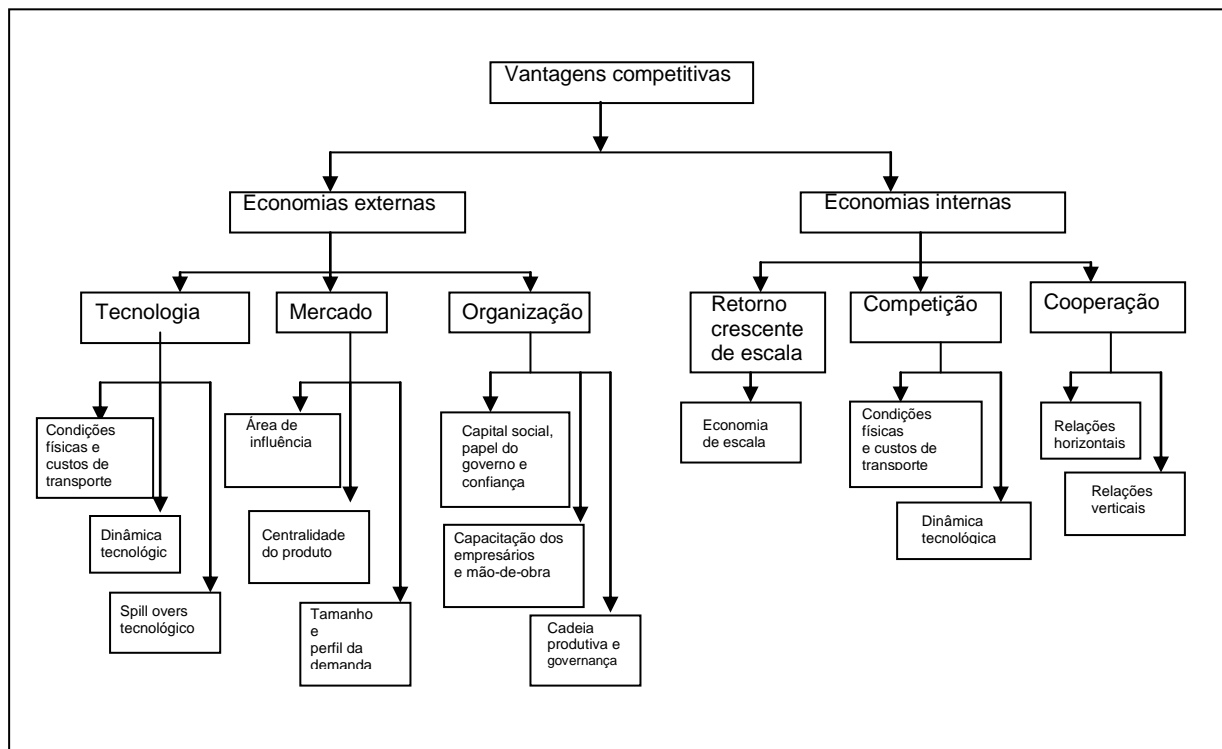


Ilustração 3 - Determinantes da concentração geográfica das empresas.

FONTE: Krugman (1991) apud Iglioni (2001).

Schmitz (1997) questiona as economias externas locais, porque Marshallianas argumenta que não é possível explicar em forma completa a aglomeração de empresas industriais, pelas seguintes considerações:

Primeiro, porque usualmente referem-se apenas a fatores de produção. A cooperação privada e o apoio público constituem um outro fator explicativo dos clusters. Entretanto, economias externas locais significativas também podem estar presentes na distribuição e em outros serviços especializados.

Segundo porque as economias externas são comumente tratadas como imperfeições do mercado. O enfoque da eficiência coletiva ressalta a característica capacitante ao invés de incapacidade das economias externas, sobretudo as de natureza tecnológica (SCHMITZ, 1997).

Além disso, e talvez o mais importante a se considerar, espera-se que economias externas puras sejam incidentais, enquanto que a cooperação e o apoio público são obviamente deliberados.

Fabricantes especializados de produtos diferenciados, cooperando entre eles e com fornecedores, representantes comerciais, empresas de transporte e outros agentes, todos também especializados, beneficiam-se de retornos progressivos de escala similar àqueles derivados de economias externas puras (MARSHALLIANAS).

Finalmente, o enfoque da eficiência coletiva enfatiza o papel das organizações de ajuda mútua nas aglomerações. Mas o papel do setor público por meio de políticas específicas é também importante, e deve estar em sinergia com as ações privadas de auxílio recíproco (SCHMITZ, 1997).

No sentido geral, os autores enfatizam que as aglomerações industriais se caracterizam pelos propósitos comuns de atingir as vantagens competitivas, tanto nas economias internas quanto economias externas.

2.1.4 Cadeia de valor

Para uma forma sistemática de análise das atividades executadas por uma empresa e do modo como elas interagem, é necessário examinar os fatores de vantagem competitiva. Porter (1989) desenvolveu o conceito de cadeia de valor como instrumento para verificar as fontes da vantagem competitiva, examinando todas as atividades executadas por uma organização e suas interações.

A cadeia de valor apresentada por Porter divide uma organização nas atividades distintas que esta executa em projeto, produção, marketing e distribuição de seus produtos, justificando que toda empresa é uma reunião de ações que cumprem funções de sua especialidade. As atividades de valor são definidas física e tecnologicamente distintas, através das quais a empresa cria um produto que tenha valor para seus compradores.

As atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais, primárias e de apoio:

As atividades primárias são as envolvidas na criação física do produto, sua venda e transferência para o comprador. Estas podem ser divididas em cinco categorias genéricas, como se mostra na figura.

As atividades de apoio sustentam as primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa. A ilustração a seguir mostra o panorama das atividades de valor.

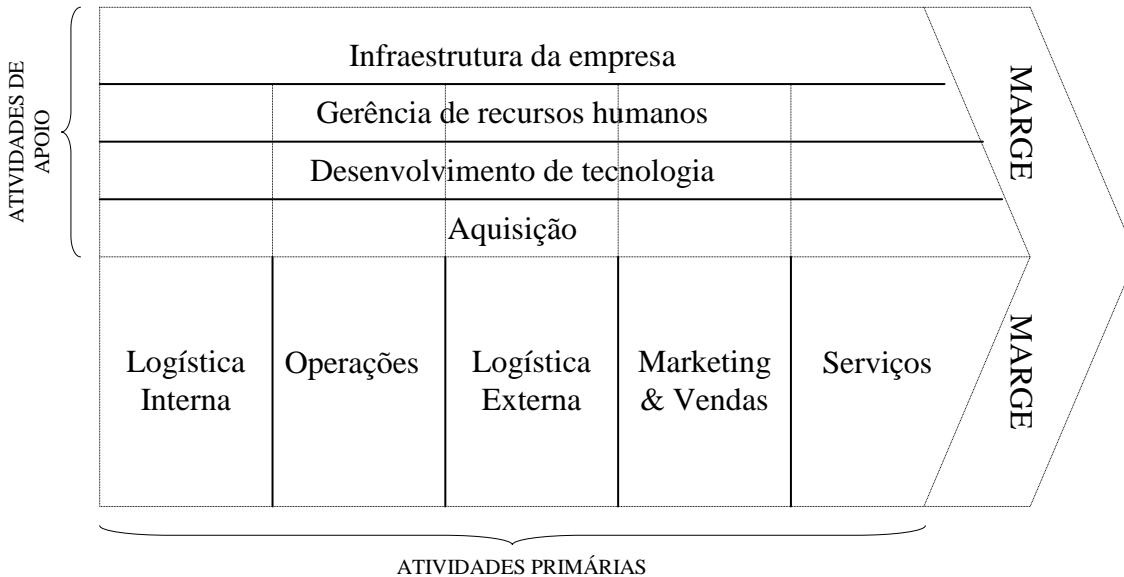


Ilustração 4 - Cadeia de valor

FONTE: Porter (1990)

Para Porter (1989), as atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores. Estes elos são as relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de uma outra. Elos podem resultar em vantagem competitiva de duas formas: otimização e coordenação.

O autor indica também que os elos existem não só dentro da cadeia de valores de uma empresa, mas também entre cadeias de valores dos fornecedores e dos canais. Os fornecedores produzem um produto ou serviço que uma empresa emprega em sua cadeia de valores, e as cadeias de valores dos fornecedores também influenciam a empresa em outros pontos de contato. Os elos do fornecedor significam que a relação não é um jogo de soma zero em que um só ganha à custa de outro, mas sim uma relação em que ambos podem ganhar.

Os elos do canal são similares aos elos do fornecedor. Os canais possuem cadeias de valores pelas quais o produto de uma empresa passa. Esses canais podem reduzir o custo ou intensificar a diferenciação.

Porter (1993) ressaltou que as empresas criam valor para seus compradores pelo desempenho dessas atividades. O valor final criado por uma empresa é medido pelo que os compradores se dispõem a pagar pelo seu produto ou serviço. Todas as atividades na cadeia de valor contribuem no valor para o consumidor.

Como argumenta Porter (1993), a cadeia de valor de uma companhia é um sistema interdependente ou uma rede de atividades por ligações, em que uma atividade desempenhada afeta o custo ou eficiência das outras. Exige-se, portanto, que as atividades sejam coordenadas.

A coordenação permite a entrega do prazo sem a necessidade de estoque oneroso, reduz os custos de transação, permite melhor informação para finalidades de controle e substitui operações mais caras por outras menos custosas.

A cadeia de valor de uma companhia, para competir numa determinada indústria, está inserida num contexto mais amplo de atividades, ao que Porter conhece como sistema de valor. Neste, incluem-se os fornecedores, que proporcionam insumos (matéria-prima, componentes, maquinaria e serviços comprados) para a cadeia de valores da empresa. No caminho até o comprador final, o produto da empresa passa, com frequência, pelas cadeias de valores dos canais de distribuição, como demonstrado na ilustração 5. Finalmente, os produtos se tornam insumos comprados para as cadeias de valores de seus compradores que os usam para realizar as suas próprias atividades.

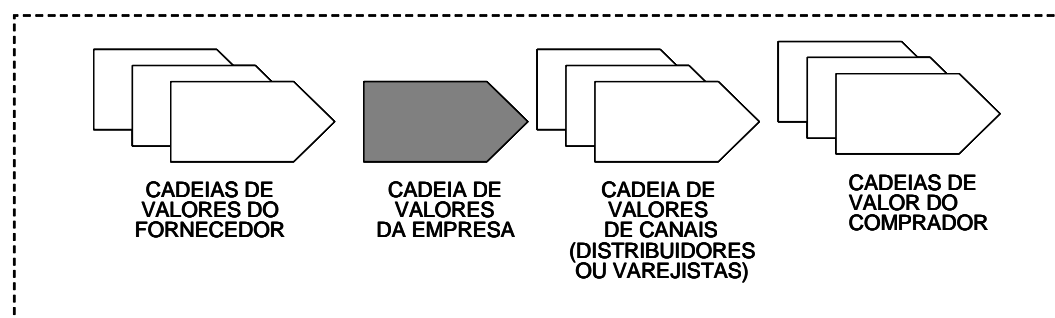


Ilustração 5 – Sistema de valores

FONTE: Porter (1993)

Chopra e Meindl (2003) explicam que a cadeia de valor começa com o desenvolvimento de produtos, criando especificações para os mesmos. Marketing e vendas geram demanda, divulgando as prioridades do cliente que os produtos e os serviços deverão satisfazer. Mesmo assim, o marketing leva o input do consumidor de volta ao desenvolvimento de novos produtos. Utilizando as especificações do novo produto, as operações transformam os inputs em outputs para a produção da mercadoria. A distribuição tanto pode levar o produto ao cliente quanto trazer o cliente ao produto. O serviço responde às solicitações do cliente durante ou após a venda. Finanças, contabilidade, tecnologia da informação e recursos humanos apóiam e facilitam o funcionamento da cadeia de valor. Mostra-se na ilustração a seguir:

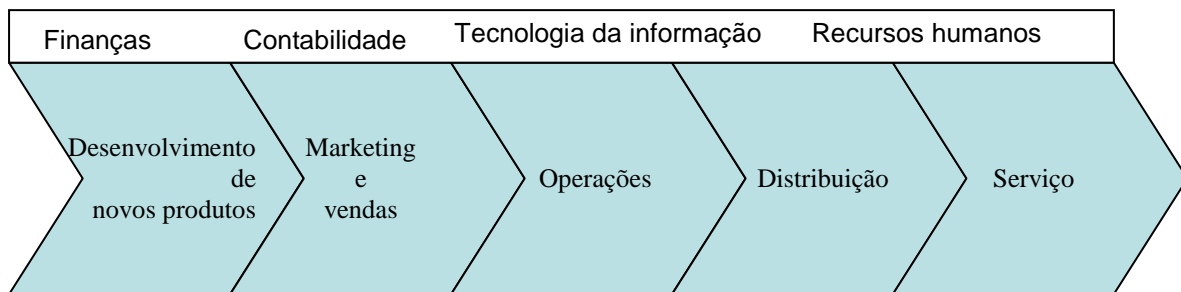


Ilustração 6 - Cadeia de valor na empresa.

FONTE: Chopra e Meindl (2003)

Para colocar a estratégia competitiva da empresa em prática é necessário que todas essas funções desenvolvam sua própria estratégia, porque cada uma tem o seu papel.

Todas as funções que integram a cadeia de valor de uma empresa contribuem para seu sucesso ou fracasso (CHOPRA E MEINDL, 2003) e não podem ser operadas isoladamente. Uma única função eficaz não é capaz de assegurar o sucesso da cadeia. A performance da empresa está assim estreitamente relacionada aos seguintes tópicos:

1. A estratégia competitiva e todas as estratégias funcionais devem estar alinhadas para formarem uma estratégia global coordenada. Cada estratégia funcional deve apoiar outras estratégias funcionais e ajudar a empresa a alcançar o objetivo de sua estratégia competitiva.

2. As diferentes funções em uma empresa devem estruturar apropriadamente seus processos e recursos para que possam executar essas estratégias com êxito.

Segundo Day (1990) algumas características da cadeia de valor devem fazer parte de qualquer análise, como separação das atividades primárias, foco no valor total gerado e não apenas no valor individual de cada parte, com especial atenção às relações entre as atividades das cadeias de valor da organização, seus fornecedores, distribuidores e clientes.

Para Tigani (2001) o valor é aquele que motiva qualquer transação. O cliente sempre compra um pacote, composto por um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis. Este pacote, quando está sob o controle, é o modelo de valor que se vai formando à medida que a empresa o configura. Para o autor, isto é conhecido como cadeia de valor. Ultrapassando esta interpretação, tendo em vista o ritmo dos tempos atuais, em que a terceirização de atividades não estratégicas é a tendência, pode-se falar de uma rede de valor ou constelação de valor.

Os quatro autores consultados concordam que a cadeia de valor é uma forma metódica de avaliação das atividades desenvolvidas no processo de criação do produto, desde a concepção até chegar às mãos do comprador. São consideradas imprescindíveis coordenação e otimização nos diferentes estágios, desde o fornecedor de insumos até o produto final e sua venda.

2.1.5 Cluster ou arranjo produtivo local

A literatura oferece várias possibilidades de denominação das estratégias de desenvolvimento local e regional, quando caracterizadas pela concentração geográfica, principalmente as empresas de pequeno porte com objetivos comuns. São três as categorias destacadas: cluster; *milieu innovateur* (ambiente inovador) e distrito industrial (AMARAL, 1999).

Sobre clusters ou “Arranjos Produtivos Locais”, existem definições que não são necessariamente iguais, mas sim próximas. Uma delas é a tendência marshallana, conhecida como enfoque europeu, caracterizada por abranger menos arranjos. Aborda os chamados

Distritos Industriais, referindo-se mais explicitamente à organização das micro e pequenas empresas.

Segundo Rosenfeld (1996) apud Amorim et al. (2002), um grupo de pesquisadores americanos, cluster é uma aglomeração de empresas interdependentes concentradas em um território geográfico delimitado, ligadas por meios ativos de transações comerciais, de diálogo e de comunicações, beneficiando-se das mesmas oportunidades e enfrentando os mesmos problemas.

Por sua parte Porter (1998, p. 78) define cluster da seguinte maneira:

Clusters são concentrações geográficas de companhias e instituições inter-relacionadas num setor específico. Os clusters englobam uma gama de empresas e outras entidades importantes para a competição, incluindo, por exemplo, fornecedores de insumo sofisticados, tais como, componentes, maquinário, serviços e fornecedores de infraestrutura especializada. Os clusters, muitas vezes, também se entendem para baixo da cadeia produtiva até os consumidores, e lateralmente até manufaturas de produtos complementares e na direção de empresas com semelhantes habilidades, tecnologia, ou mesmo de insumos. Finalmente, os clusters incluem órgãos governamentais e outras instituições, tais como: universidades, agências de padronização, think tank, escolas técnicas e associações de classe, que promovem treinamento, educação, informação, pesquisa e suporte técnico.

Por outro lado, o Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial, IEDI (2003), o conceitua como “aglomerações regionais de empresas, que se organizam ou coordenam sob formas determinadas, atuam em atividades similares ou relacionadas e beneficiam-se de relevantes economias externas locais. Diferentes fatores institucionais, sociais e culturais influenciam a formação e desenvolvimento de clusters”.

Para o SEBRAE, arranjos produtivos/clusters são aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território (APLs), que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros membros locais, tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

Caracterizam-se pela existência da aglomeração de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal. É preciso considerar a dinâmica do território em que essas empresas estão inseridas, tendo em vista o número de postos de trabalho,

faturamento, mercado, potencial de crescimento, diversificação, entre outros aspectos. A noção de território é fundamental para a atuação em Arranjos Produtivos.

Portanto, conclui SEBRAE, APLs compreendem um recorte do espaço geográfico que possua sinais de identidade coletiva (sociais, culturais, econômicos, políticos, ambientais ou históricos). Além disso, devem manter a capacidade de promover uma convergência em termos de expectativas de desenvolvimento, estabelecer parcerias e compromissos para especializar os investimentos de cada um dos membros no próprio território e promover ou permitir uma integração econômica e social no âmbito local.

Arranjos Produtivos Locais (APLs), denominados no Brasil, são uma concentração geográfica de empresas e instituições que se relacionam em um setor particular. Incluem fornecedores especializados, universidades, associações de classe, instituições governamentais e outras organizações que proveem educação, informação, conhecimento e/ou apoio técnico e entretenimento (BNDES, 2003).

Sistemas locais de produção podem ter variadas caracterizações conforme sua história, organização institucional, contextos sociais e culturais, estrutura produtiva, organização industrial, formas de governança, logística, associativismo, cooperação entre agentes, formas de aprendizado e grau de disseminação do conhecimento especializado local (GARCIA, R; SAMPAIO, S.; SUZIGAN W., 2004, P. 544). Esta pluralidade de percepção e denominação tem como foco o mesmo objetivo de atingir a vantagem competitiva comprometendo vários agentes de desenvolvimento.

Cluster foi ressaltado em vários países e em diferentes áreas de conhecimento humano como economia, ciências regionais ou estudos de inovação. A visão é compartilhada: empresas com entidades conectadas, com ênfase em fatores locais para competirem em mercados globais. Em países em desenvolvimento, há tendência de se formarem a partir de empresas de menor porte (SCHMITZ e NADVI, 1999).

Amato (2000), referindo-se ao cenário atual de competitividade, explana que com os efeitos da globalização ocorreram expressivas fusões, incorporações e centralizações, formatando um ambiente claramente propício para as grandes empresas, no qual as pequenas e médias empresas pareciam tender à extinção, esboçando-se os clusters como uma forma de reação e sobrevivência. Sendo assim, o que deve se esperar encontrar em um cluster é a concentração de mão-de-obra e tecnologia interligada por meio de linkages de produção, comércio e distribuição, cooperação em marketing, promoção de exportações, atividades de P&D e um saudável equilíbrio entre competição e cooperação (SUZIGAN et al, 1999).

Outros autores como Moudom e Fess (2000) conceituam o “cluster suburbano”, no qual se consideram as concentrações de residências e atividades menores que podem contribuir significativamente para políticas de sobrevivência. A composição diversa racial e étnica de muitos dos clusters suburbanos sugere a espontaneidade de ingresso nesta população.

O desafio do cluster suburbano é justamente a oportunidade de dirigir melhor desenvolvimento e crescimento da localidade. Eles consideram três características essenciais deste tipo de cluster: alta densidade residencial; diversidade social; e mescla de uso de propriedade. Um importante passo é reconhecer as áreas comerciais como emergenciais do bairro para serem estimadas oficiais na jurisdição.

O cluster suburbano, portanto, requer políticas de concentração de comércios e serviços para uma vizinhança, através de um planejamento social e econômico.

Steinle e Schiele (2001) consideram o cluster como um fenômeno multidimensional, ressaltando o sistema de criação de valores, o qual explicaria como os membros dos clusters, considerados como sistemas multiorganizacionais, ajustam seu comportamento aos dos demais participantes.

Zacarelli (2000) é mais específico ao se referir ao cluster completo, que segundo ele deve satisfazer as nove condições decorrentes da alta concentração geográfica. Estas teriam correlação entre si, reforçando-se mutuamente. São elas:

- Alta concentração geográfica (preferencialmente todo o cluster deve localizar-se em um só município).
- Existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio, relacionados com o produto /serviço do cluster.
- Empresas altamente especializadas (cada empresa realizando um número reduzido de tarefas).
- Presença de muitas empresas de cada tipo.
- Total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos.
- Grande cooperação entre as empresas.
- Intensa disputa: substituição seletiva permanente.
- Uniformidade de nível tecnológico.
- Cultura da sociedade adaptada às atividades do cluster.

Segundo Scott (1998), os complexos industriais localizados podem ser alcançados em pelo menos três frentes, considerando o ajuste coletivo das bases sociais de produção, em que as tarefas devem cumpridas pelos vários participantes locais, incluindo órgãos públicos, associações empresariais, sindicatos de trabalhadores e consórcios ou parceiras públicas e privadas.

A primeira frente garante um suprimento adequado de insumos e serviços críticos para as atividades locais ou regionais, o que pode constituir elemento decisivo de estímulo ao crescimento. Alguns exemplos citados pelo autor são: pesquisa tecnológica aplicada a produtos ou processos de produção locais, treinamento de trabalhadores em tarefas específicas às atividades locais, informações sobre mercados para os produtos, fixação de marcas regionais/locais, marketing.

A segunda frente é a da cooperação entre empresas de modo a melhorar a eficiência das suas interações transacionais. Para isso é necessário que haja governança para manter a ordem e minimizar os rompimentos. Uma colaboração organizada torna possível às empresas

aprenderem umas com as outras e formarem um pool de tecnologia e trabalho especializado. Como exemplo, os consórcios indústrias regionais/locais e as parceiras público-privadas.

A terceira frente é a da constituição de fóruns locais de ação e escolhas estratégicas, sendo possível desempenhar tarefas bem específicas, tais como obter registro de marcas comerciais para os produtos regionais/locais e procurar minorar os efeitos de problemas relacionados a pressões de curto prazo, como preços ou salários. Mas podem também constituir conselhos econômicos que reúnam regularmente os principais representantes locais, tais como associações empresariais, sindicatos ou organizações de trabalhadores, instituições financeiras e órgãos públicos. Esses representantes podem assim discutir questões relacionadas a tendências industriais de longo prazo e estratégias para administrar o desenvolvimento regional/local.

Fóruns como esses são extremamente importantes no contexto de rápidas mudanças tecnológicas e organizacionais. É essencial para sistemas regionais/locais de produção industrial evitar travamento em trajetórias inadequadas ou pouco promissoras, assim como ter capacidade de responder rapidamente a novas oportunidades, crises e desafios de aperfeiçoamento.

Os autores que abordam a temática de clusters os caracterizam quase da mesma forma. Mas o enfoque apresentado por Porter (1998) e pelo SEBRAE ilustra com clareza as possíveis interações entre as empresas similares e as organizações de seu meio ambiente. Este tipo de relacionamento pode gerar as vantagens competitivas das empresas agrupadas num determinado setor de produção.

2.1.6 Distrito industrial

Um distrito industrial compreende: “produtivo territorial”, estrutura industrial local, ecossistemas e sistema industrial localizado. Ele representa os principais rivais dos modelos tradicionais baseados no modo de organização fordista, porque supõe um aglomerado de pequenas e médias empresas funcionando de maneira flexível e integrada ao ambiente social e cultural, alimentado-se de intensas ‘economias externas’ formais e informais (PIORE & SABEL, 1984).

Os distritos industriais italianos são aqueles que mais se aproximam do tipo-ideal marshalliano, em que uma aglomeração de pequenas empresas organizadas por uma visão de trabalho baseada no equilíbrio entre concorrência e cooperação funciona através de uma intrincada relação em redes, impulsionada por inovações contínuas e especializadas na produção de produtos de alta qualidade.

Sforzi (1992) apud Almeida *et al.* (2001) definem um distrito industrial como uma concentração de indústrias envolvidas em processos de produção interdependentes, com proximidade geográfica. Ou seja, com distância inferior a uma viagem diária de trabalho.

O termo distrito industrial começou a ser difundido por dois pesquisadores do M.I.T., o sociólogo Charles Sabel e o economista Michael J. Piore, como decorrência de aglomerações. Na década de 1970, estudos apontaram a existência de tais grupos de empresas geograficamente concentradas no centro-norte da Itália, e mais tarde, em diferentes regiões de Europa, América do Norte e Ásia (Bennet, 1994, p. 14).

Segundo Dei Ottati (1991, p.54) apud Szafir (2004), concebe-se distrito industrial apoiando-se na ideia de Alfredo Marsall, que considera três aspectos principais em sua configuração:

- Tamanho, moderado ou pequeno, de cada empresa pertencente ao grupo;
- Grande número de empresas;
- Aglomeração das empresas de uma determinada área geográfica ou distrito.

Markusen (1995) identificou quatro espaços industriais configurados como áreas de atração:

1. Distritos industriais Marshallianos, em que a estrutura do negócio é dominada por empresas pequenas e locais; há um comércio substancial intraindustrial entre compradores e vendedores, contratos e compromissos de longo prazo entre compradores e fornecedores locais, e menor grau de cooperação ou ligação entre empresas externas ao distrito.

2. Distritos de Eixo-e-roda, em que a estrutura de negócio é dominada por uma ou mais empresas grandes integradas verticalmente e cercadas por fornecedores, concorrentes fora do distrito, comércio substancial intra-distrital entre empresas e fornecedores dominantes, elevado grau de cooperação, ligações com empresas tanto locais quanto externas. Há baixo grau de coordenação entre grandes empresas concorrentes para dividir riscos, mercado estável e compartilhamento de inovação, e um elevado grau de envolvimento público no fornecimento de infraestrutura.

3. Plataformas industriais satélites, em que há um comércio mínimo intra-distrital entre compradores e fornecedores, ausência de compromissos de longo prazo com fornecedores locais, elevado grau de cooperação, ligações com empresas externas, especialmente com companhias controladoras, baixo grau de cooperação entre empresas concorrentes para dividir riscos, participação de mercado estável e compartilhamento de inovação.

4. Distritos industriais fundados pelo Estado, em que a estrutura de negócios é dominada por uma ou algumas grandes instituições governamentais, tais como bases militares, capitais estaduais ou nacionais, grandes universidades públicas, cercadas por fornecedores e clientes, comércio substancial intra-distrital entre instituições e fornecedores dominantes, mas não entre outros, elevado grau de cooperação, ligações com empresas externas para organizações fornecedoras com sede externa, baixo grau de cooperação entre empresas locais do setor privado para dividir riscos, participação de mercado estável e compartilhamento de inovação e um elevado grau de envolvimento público no fornecimento de infraestrutura.

O papel das políticas públicas está associado à melhoria das condições de infraestrutura institucional, devendo estar fortemente voltado à solução de problemas específicos dos produtores. Parte-se do pressuposto de que a conformação das aglomerações de empresas está ligada à existência de mecanismos extramercado, que se manifestam pela presença de instituições e normas sociais, como apresentado por North (1990). Por esse motivo, reconhece-se a importância da criação de formas de apoio aos produtores, que devem ser específicas às características da estrutura produtiva local e aos procedimentos e rotinas dos agentes. Nesse sentido, são citadas três principais áreas de atuação do setor público, que devem incluir a participação de governos locais, associações de classe e organismos de prestação de serviços (Scott, 1998).

Sobre este particular pode se perceber que os autores têm diferentes pontos de vista, por um lado distritos industriais são conceituados como agrupamento de pequenas empresas de um setor, ou o conjunto de empresas agrupadas, não necessariamente apenas de um setor, tal como explica Sforzi (1992).

2.1.7 Millieu innovateur (ambiente inovador)

Segundo Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (2003), define-se *millieu innovateur* como o “local ou a complexa rede de relações sociais em uma área geográfica limitada que intensifica a capacidade inovativa local através de processo de aprendizado sinérgico e coletivo. Considerando-se não apenas as relações econômicas, mas também sociais, culturais e psicológicas”. É descrito como um conjunto de elementos materiais (firmas, intrafirmas), imateriais (conhecimento) e instituições (regras e arcabouço legal) que compõem uma complexa rede de relações voltada para a inovação. Este conjunto de elementos e relacionamentos é representado por vínculos entre firmas, clientes, organizações de pesquisa, sistema educacional e demais autoridades locais que interagem de forma cooperativa.

Maillat (1995) faz uma diferenciação entre “*millieu*” e “*millieu innovateur*”. O primeiro é definido como um conjunto territorializado e aberto para o exterior que integra conhecimentos, regras e um capital relacional. Ele é ligado a um coletivo de participantes, bem como de recursos humanos e materiais, não se constituindo em nenhum caso a um universo fechado, ao contrário, ele está em permanente relação com o ambiente exterior. Sobre o segundo, é o lugar de processos de ajustamentos, de transformações e de evoluções permanentes. Esses processos são acionados, de um lado, por uma lógica de interação e, de outro, por uma dinâmica de aprendizagem. A lógica de interação se refere à cooperação entre os participantes, principalmente pelo sistema de redes de inovação. A dinâmica de aprendizagem, por sua vez, traduz a capacidade dos membros em modificar seu comportamento em função das transformações do meio ambiente externo.

O milieu pode estar sendo orientado tanto para as vantagens adquiridas quanto para a renovação ou a criação de novos recursos. O autor deduz que aqueles locais e regiões que optam pelas vantagens adquiridas, ou dadas, se candidatam ao declínio econômico, enquanto que aquelas que optam pelas conquistas de novas vantagens estarão mais próximas do sucesso ou da sobrevivência. Ressalta que a necessidade dos membros de um determinado milieu está em compreender as transformações que ocorrem em sua volta, no âmbito tecnológico e no mercado, para que elas façam evoluir e transformar o seu ambiente (MAILLAT, 1995). Desse processo de aprendizagem nascem novos conhecimentos, novas tecnologias.

O desenvolvimento da estratégia de milieu innovateur pretende, de um lado, fornecer elementos que contribuam à sobrevivência dos distritos industriais e, de outro, que permitam outras regiões e locais despertar seus próprios projetos de desenvolvimento de maneira planejada, inovadora e sólida. Esta estratégia privilegia a visão do bloco social que confere certa autonomia às inovações, tendo assim um papel determinante no desenvolvimento. Não se contrapõe ao surgimento e à existência de micro e pequenas empresas (AYDALOT, 1986).

Breschi et al. (1999) apresentam o desdobramento da noção de sistemas de inovação incorporando a esse contexto as especificidades setoriais. Introduzindo o conceito de “sistemas setoriais de inovação”, os autores investigam a influência das diferentes bases técnicas setoriais sobre a importância da dimensão local do processo de aprendizado interativo. A partir da taxonomia clássica de Pavitt (1984), os autores apontam que, de acordo com características técnicas intrínsecas ao setor de atividade em que a firma atua, o grau de importância dos processos de aprendizado interativo no âmbito local pode variar de modo significativo.

Dessa forma, analisam as trajetórias tecnológicas setoriais com base em seus quatro atributos básicos: em termos das condições de oportunidade, das condições de apropriabilidade, do grau de cumulatividade e, especialmente, das características da base tecnológica.

Os autores citados compreendem milieu innovateur como o processo de aprendizado sinérgico e coletivo da inovação tecnológica do setor, encaixado num determinado meio

geográfico, em que os vínculos de relacionamento são efetivados com os elementos materiais, imateriais e as instituições de seu ambiente, o que propicia novos conhecimentos e novas tecnologias de desenvolvimento local e/ou regional.

2.1.8 Exemplos de casos internacionais de distrito industrial e/ou clusters regionais

Como principal exemplo de envergadura regional, tem-se a “Emilia Romagna”, na província de Bologna na Itália, que se constituiu em um centro importante para as pequenas e grandes empresas.

Segundo Luca (2003, p. 131), esta região alcançou um PIB acima de US\$25 mil per capita, o qual é 25% maior que a média da Itália e 28% maior que a média dos países da comunidade europeia.

Nesta região existem diversos tipos de organizações, tais como: consórcios de empresas ou produtores, observatórios econômicos, associações empresariais, centros catalisadores de tecnologias e cooperativas de garantia de créditos.

A principal característica deste exemplo é que são pequenas e médias indústrias e, com a finalidade de sobreviver em um mundo globalizado, sua resposta é a regionalização com especialização da produção (CASAROTTO e PIRE, 1999). Este tipo de iniciativa tem elementos inovadores em termos do processo produtivo de organizações sempre flexíveis ao mercado, que com recursos humanos especializados, escutam com atenção seus clientes e acompanham tudo o que se sucede nas empresas.

Mesmo assim, mencionam-se outros exemplos, como o caso de Sassuolo, em Modena, cidade situada a 170 quilômetros do sul de Milão. Esta localidade transformou-se de agrícola e pobre em uma das regiões industriais mais interessantes do mundo, onde se produzem 500 milhões de metros quadrados de tijolos por ano, 80% da produção italiana. contando com a contribuição de 22 mil trabalhadores.

Estas empresas caracterizam-se por uma concentração regional inter-relacionada de firmas que se autoabastecem. As indústrias destacam-se porque todos colaboram para a produção especializada da região. Estas empresas, utilizando a competição, aliam-se, entretanto, à

cooperação, à comunidade e à complementaridade de funções. Cada uma das funções deste sistema é complementar a uma finalidade comum.

Por outro lado, existe o cluster mais conhecido no âmbito internacional: o do Vale do Silício, localizado nos Estados Unidos da América: “Nesse país, existem aglomerações de atividades econômicas especializadas em vários outros setores, com menor nível de sofisticação tecnológica, muitas delas operando em regime de organização em redes, com variados graus de interação e cooperação, e que já abandonaram as antigas formas organizacionais do fordismo-taylorismo” (Galvão, 2000).

O Vale do Silício está localizado na área da Baía de São Francisco, no sul da Califórnia. Suas origens remontam ao ano de 1912, com a descoberta e produção, para fins comerciais, da válvula a vácuo, na pequena cidade de Palo Alto, dirigida à área de comunicações, tais como: rádio, Tv, cinema.

Durante a segunda guerra mundial, encabeçada pela universidade de Stanford e contando com o apoio do governo, que criou o ambicioso programa de investimentos para capacitação na área bélico-militar, com ênfase particular no desenvolvimento de uma grande indústria aeroespacial e de outros equipamentos de defesa, se inicia propriamente a formação de um grande cluster industrial no Vale do Silício. Stanford começou a realizar pesquisas pioneiras em tecnologias de radares.

Os clusters de atividades em torno da Universidade de Stanford cresceram rapidamente durante os anos 50 e 60, em função dos mecanismos de cooperação e da continuidade dos programas de dispêndios militares do governo dos Estados Unidos.

No final da década de 70, no Vale do Silício já operavam cerca de três mil firmas apenas na fabricação de componentes eletrônicos, envolvendo produtores de semicondutores, sistemas de computação, software, periféricos, bens de capital, instrumentos de teste e mensuração, equipamentos de telecomunicações, equipamentos eletrônicos para a área médica, além dos tradicionais produtos para setores militares e aeroespaciais.

As firmas do Vale do Silício de semicondutores haviam se transformado, nas décadas de 70 e 80, em grandes corporações, abandonando as práticas iniciais que levaram ao desenvolvimento dessas indústrias, baseadas na cooperação e na interação inter-firmas, no mesmo momento em que os seus concorrentes japoneses estavam evoluindo para sistemas mais flexíveis de produção em massa.

2.1.9 Vantagens competitivas em aglomerações de empresas

A união de forças pode trazer resultados positivos em benefício dos integrantes. Todos os fatores podem ser moderados para desenvolver as atividades com resultados competitivos, em detrimento dos aglomerados que não praticam ainda a filosofia da crença de auto-suficiência. O isolamento não é apropriado para as pequenas e médias empresas nos tempos atuais, já que a globalização abre as portas à concorrência poderosa.

Nessa circunstância é importante ponderar que a estratégia de agrupamentos pode promover as vantagens competitivas decorrentes da cooperação nas redes, tais como: facilidade de maior transferência de conhecimento, ou de disseminação da informação, seja pela proximidade física, e principalmente pelos laços de confiança. Assim, tal disseminação de informação/conhecimento permite maior capacidade inovativa, a qual pode ser considerada fator decisivo para o sucesso das empresas (PORTER, 1999).

O que há de se considerar é que competitividade não significa geração de subempregos. “O elemento decisivo para a prosperidade econômica é o tipo de emprego, e não a capacidade de empregar os cidadãos com baixos salários” (PORTER, 1993, p.173), por isso, em termos de planejamento governamental para o desenvolvimento de uma região, há de se preparar não só a curto prazo, mas sim a médio e longo prazo.

Almeida *et al.* (2002) apresentam o quadro de vantagens de uma organização em formato de cluster em relação à atuação isolada de uma empresa, comparando as características respectivas.

Quadro 2. Vantagens das organizações agrupadas

Característica	Cluster	Empresa Isolada
Mão-de-obra	Disponível na região	Pode necessitar procurá-la fora da região
Tecnologia	Desenvolvida a partir de parcerias entre empresas	Desenvolvida pela empresa
Tipo de coordenação	Dinâmica de mercados	Coordenação hierárquica
Custos de coordenação	Apesar da dinâmica de mercado, tendem a ser reduzidos em razão de proximidade e intimidade entre os parceiros (fornecedores e clientes)	Menores por se estruturar de maneira hierárquica.
Custos de produção	Maior eficiência	Menor eficiência em função de estrutura/hierárquica
Exposição a forças competitivas	Maior	Pode ser menor
Impacto nos preços	Os preços tendem a ser menores em razão da concorrência entre empresas no cluster	Variável em função da concorrência nos mercados consumidores
Comunicação com fornecedores e clientes	Facilitada pela comunicação pessoal	Dificultada em razão das eventuais distâncias.
Apoio governamental	Estimulado por se tratar de investimentos em uma região econômica	Inibido quando se trata de privilegiar empresas isoladas
Investimento em formação e educação	Compartilhado pelas diversas empresas	Assumido pela empresa (exemplo de escolas criadas pelas próprias empresas).
Surgimentos de novos concorrentes	Facilitada em função da facilidade de atração de pequenos empresários especializados	Existência de barreiras à entrada em razão de necessidade de ganhos de escala

FONTE: Almeida *et al.* (2002)

As empresas quando cooperam entre si, passam a se complementar, unindo seus conhecimentos, suas experiências e habilidades, procurando aumentar a qualidade dos produtos e/ou serviços. Mas para Visser (1999) existem clusters onde não ocorre a cooperação entre seus participantes, mas mesmo assim ocorre o *spillover* da informação, pelo simples fato das empresas estarem localizadas próximas. Desta maneira este autor faz notar que não em todos os clusters há lugar o sistema de cooperação.

Schmitz (1997a) coloca que a concentração de empresas em aglomerações industriais é capaz de proporcionar um maior escopo para elas e para o estabelecimento de ações conjuntas

deliberadas, que podem, por seu turno, se transformar em ganhos importantes de competitividade, que permitem superar coletivamente obstáculos que as firmas que atuam isoladamente teriam maiores dificuldades para ultrapassar.

Outro fator fundamental é o fomento de um processo de aprendizado entre os agentes locais, colaborando para a geração de vantagens advindas da concorrência. A proximidade entre os produtores pode fazer com que eles construam canais próprios de comunicação e fontes específicas de informação que estimulem o processo de aprendizado de caráter local. A partir disso, podem ser verificados elementos que contribuam para o incremento da competitividade dos produtores aglomerados, proporcionando até, em alguns casos, *spill-overs* tecnológicos nas empresas envolvidas nessas redes de interação.

Schmitz (1999) aponta a importância das ações conjuntas deliberadas como um dos fatores da competitividade nas aglomerações dos produtores. Ele observou que os retornos crescentes de escala são condições necessárias, porém não suficientes, para a explicação da superioridade competitiva das configurações produtivas localizadas.

Nesse sentido, Schmitz (1997^a) apresentou o conceito de eficiência coletiva, que abarca dois elementos verificados no âmbito dos sistemas produtivos localizados que reforçam a competitividade dos produtores: as economias externas puramente incidentais e as ações conjuntas deliberadas, mencionadas anteriormente em forma breve (economias internas).

Mostram-se no quadro algumas formas de ações conjuntas tipicamente utilizadas em aglomerações setoriais.

Quadro 3. Formas de ações conjuntas em clusters de empresas

	BILATERAIS	MULTILATERAIS
HORIZONTALAIS	-Troca de equipamentos e informações.	-Associações de produtores
VERTICAIS	-Relações usuário-produtor.	-Alianças ao longo da cadeia produtiva.

FONTE: Schmitz, (1997a)

A possibilidade de estabelecimento de ações conjuntas entre os produtores pode ser vista como uma forma de coordenação *ex-ante* da atividade produtiva, em que são utilizados mecanismos extra-mercado, como a confiança que os agentes possuem em seus pares.

De acordo com Schmitz (1997a), vê-se que o processo de aprendizado interativo ocorre no âmbito externo à firma, em virtude da elevada especialização dos produtores, e interno ao cluster, dadas as relações que a firma mantém com outros agentes que também se localizam na aglomeração. Nesse sentido, a intensidade das relações que ocorrem dentro do cluster contribui para que os agentes sejam capazes de incrementar sua capacidade em virtude dos processos de aprendizado interativo.

Quanto mais complexa, sistêmica e quanto maior o conteúdo tácito e específico da base de conhecimento relevante, maiores serão as necessidades de interação entre os agentes, por isso é favorável a concentração geográfica e setorial das firmas envolvidas.

IEDI (2003) caracteriza um cluster como um conjunto de empresas não verticalizadas, que produzem o mesmo produto ou produtos similares, bem como seus fornecedores e prestadores de serviços.

As relações entre tais empresas podem ser horizontais – com empresas concorrentes – e verticais – com fornecedores e com clientes.

Humphrey (1995) enfatiza que o princípio básico de clusters de empresa predominantemente pequenas é a possibilidade de elevação de renda e escopo para aumentar a flexibilidade por meio da especialização e da cooperação entre empresas: “se as empresas se organizam conjuntamente, elas podem ser tão o mais competitivas que as grandes empresas”.

Nos distritos industriais, mais do que regras burocráticas que permitam ganhos de escala para setores específicos, como compras e fixação de preços de venda, prevalece o conceito de cooperação entre empresas. Tal cooperação permeia todos os elos da cadeia produtiva – desde produtores, concorrentes a princípio, até empresas de diferentes proprietários, que fragmentam a

produção entre si, instituições de apoio a essas iniciativas, como universidades e centros de pesquisa; e centros responsáveis pela comercialização do produto final.

Todos os autores mencionados indicam que os agrupamentos de empresas as conduzem a vantagens competitivas no setor. Nestas condições, há maior enfoque para a diferenciação tecnológica, concentração de mão-de-obra, economias de escala e apoio governamental em proveito das empresas aglomeradas. Além disso, possibilitam atingir a eficiência coletiva, expressa como consequência do relacionamento interno do agrupamento e com seu ambiente externo. As vantagens são notáveis, desenvolvem-se atividades industriais locais, ainda que em situações de aprendizado.

2.1.10 Condições para o surgimento de um cluster

Todos os pensamentos filosóficos de aglomeração geográfica aportam seus pontos de vista na formação de clusters. Steinle e Schiiele (2001, p.851) mencionam seis condições para formar um cluster de qualquer tipo de indústria, das quais quatro são consideradas como suficientes e duas como necessárias, tentando, assim, indicar quais tipos de negócios têm mais tendência a se aglomerar em alguma região.

Condições Necessárias:

NC1- divisibilidade do processo

Possibilidade de se dividir o processo de produção em vários passos distintos, permitindo a especialização, pois assim formas de coordenação podem ser consideradas.

NC2-transportabilidade do produto final

O importante é ter várias opções disponíveis para garantir a agilidade e evitar atrasos de entregas e outros problemas.

SC1- Cadeia de valor longa: coordenação de múltiplos componentes para formar um produto final. Argumenta-se que quanto mais especializada for a empresa, mais sua competitividade depende de membros complementares, ao mesmo tempo em que é necessária uma organização

interna, com aumento do número de interfaces. Tal situação é típica para um sistema de criação de valor fragmentado.

SC2-diversidade de competências: múltiplas competências não-similares, mas complementares.

Quanto mais distintas entre si forem as competências exigidas em uma cadeia de valor, mais desafiador será para uma única empresa dar conta de tudo, surge, assim, oportunidade para a atuação de diferentes parceiros de negócios.

Condições suficientes:

SC3-importância de inovação: inovação por rede de contatos como mote propulsor para a aglomeração.

Quanto mais membros complementares contribuem para o processo de inovação e quanto menor for o tempo disponível para a coordenação, maior probabilidade de sucesso.

SC4- volatilidade do mercado: premiando a adaptação flexível.

Em ambientes cuja demanda seja de difícil determinação, que dependa da coordenação eficiente entre os vários membros, em que um sistema multiorganizacional possa se adaptar mais rápido e com menores custos do que uma empresa integrada às mudanças do mercado, pode-se deduzir uma situação que favoreça a aglomeração. Assim, a volatilidade do mercado favorece a aglomeração, ao contrário de casos de produtos padronizados, que permitem melhor controle ao longo do tempo e do espaço.

Visser (1999, p. 1554) faz a distinção de duas formas de processos no surgimento de um cluster, a partir de cenários diferentes:

-Cluster resultante entre empreendedores de iniciarem seus negócios em uma determinada área, devido a condições favoráveis da região;

-Cluster resultante de um processo permanente de formulação de estratégias, em que se tenta resolver problemas de competitividade existentes na região por meio de relacionamentos com outras empresas, locais.

2.1.11 Modelos e ciclo de vida de clusters e/ou arranjos produtivos locais

Quirici (2006), em seu modelo de desenvolvimento de arranjos produtivos, pondera a metodologia sistêmica, porque ele a visualiza como um processo e não apenas como um projeto.

São etapas propostas:

- A identificação da realidade presente;
- O conhecimento dos fatores históricos (ações e agentes), com a finalidade de se compreender a dinâmica do passado, que conduziu a sua conformação na atualidade;
- A antevisão dos possíveis cenários futuros e suas implicações na definição e conquista dos objetivos estratégicos identificados;
- A elaboração de todas as soluções estratégicas possíveis para se atingirem os objetivos identificados nos cenários prospectivos;
- A utilização dos fundamentos da estratégia para gerar a solução mais adequada para a conquista destes objetivos;
- A construção de cenários que apontem todos os parâmetros necessários à conquista dos objetivos estratégicos;
- A permanente integração corretiva entre o plano teórico e a realidade, com a finalidade de realimentar o sistema, para adaptar a construção das curvas de futuro à realidade, sem perder o foco no objetivo;
- A aplicação do poder disponível (vontade e meios), no local, na forma e no momento certo, para contribuir, no presente, com a construção do futuro e garantir a conquista dos objetivos estratégicos pretendidos.

Este modelo conceitual proposto pelo autor contém dois módulos a seguir:

O módulo de diagnóstico ambiental e temporal, e o módulo de pactuação, implementação e gestão do projeto estratégico (Ilustração 7).

No que concerne o primeiro módulo, a etapa inicial é denominada de diagnóstico, composta por uma análise da conjuntura, que descreve a realidade atual que envolve o arranjo local em estudo

retrospectivo de forma a permitir a geração de um amplo conhecimento da dinâmica entre os agentes e suas ações. Uma segunda etapa, denominada de prospecção, promove a geração de cenários da análise prospectiva, permitindo uma antevisão da realidade futura. O diagnóstico permite ainda a identificação, no presente, dos agentes portadores de futuro.

O módulo de pactuação, implementação e gestão do projeto estratégico: parte dos diagnósticos ambiental, temporal e busca, de forma participativa, é movida a identificar as melhores soluções estratégicas que permitem a construção das curvas de futuro. Já o processo de pactuação promove a validação e a convergência das soluções estratégicas teóricas e a realidade do ambiente, sem perder de vista os objetivos. A implementação e a Gestão do projeto permite a visualização do melhor momento e da melhor forma da aplicação do poder (vontades e meios disponíveis) sobre a realidade, para ajudar a construir o cenário futuro desejável e viável.

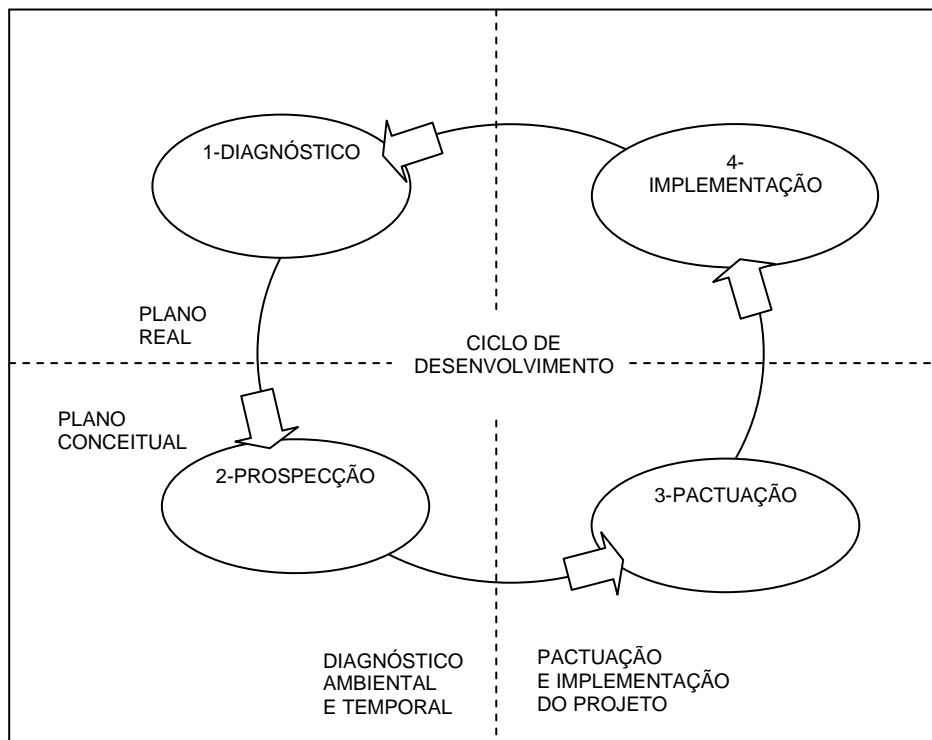


Ilustração 7 - Modelo conceitual para o desenvolvimento de arranjos produtivos

FONTE: Quirici (2006)

2.1.12 Estágios de ciclo de vida de Clusters

Altenburge e Meyer- Stamer (1999, p. 1693) identificam três tipos de clusters:

- Primeiro, clusters sobreviventes de micro e pequenas empresas de subsistência; com competência e dinamismo empresarial limitado.
- Segundo, clusters mais avançados de empresas diferenciados de produção em massa; Nestes clusters o desafio principal é criar um ambiente que estimule e apóie aprendizagem, inovação e melhoria constante.
- Terceiro, clusters de corporações transnacionais e seus fornecedores próximos; esta categoria permite a que as empresas locais avancem, tornando-se ponto de entrada para empresas pequenas e médias.

Toledo *et al.* (2002) sugerem também três fases distintas de desenvolvimento de um cluster: fase de sustentabilidade, fase de desenvolvimento e fase de iniciação.

Enfatizam que estas três fases dividem o processo pelo qual passa um cluster ao longo do tempo, desde seu surgimento até a sua fase madura, atravessando uma etapa intermediária, em que o cluster já tem alguma estrutura, mas ainda não está totalmente desenvolvido.

The Australmian Electrical and Electronic Manufacturers' Association -AEEMA (2004, p. 33) apresenta um novo modelo, denominado cluster de cluster, no qual se estabelecem conexões de cluster mãe com outros clusters e redes de associações colaborativas.

Este modelo constitui uma dinâmica natural da evolução de um grupo especial interessado em atuação em rede para transformar-se em um multidimensional cluster, com uma ampla autonomia de influenciadores e conexões externas, denominado como o desenvolvimento do “ciclo de vida de cluster”.

O processo da ideia de clusters abarca quatro fases:

Fase 1. Um grupo de interesse comum ou redes é formado a partir de um valor de participação. Tal formação pode requerer uma governança para conseguir fundos de estabelecimento, a fim de permitir um apropriado gerenciamento administrativo e facilitar conexões externas.

Fase 2. O crescimento desta rede necessita de propulsão de atividades de canais de valor, introduzindo influenciadores verticais de mercado, atividades de exportação, subministradores

de infra-estrutura e reguladores. Isto é, representa a transformação de uma rede simples em um multidimensional cluster.

Fase 3. Após o estabelecimento, o cluster cria a oportunidade de se fixar em certas áreas de especial interesse e introduz elementos ausentes no processo de formação. Nesta fase, é essencial fazer conexões externas com cluster e redes com objetivos complementares. Através de vínculos formais ou informais, geram-se ganhos importantes.

Neste estágio, o cluster define os principais participantes.

Fase 4. Nesta etapa, de maturidade de cluster, os participantes têm uma sólida confiança entre si. Neste estágio, as indústrias esperam resultados comerciais através de fortes relacionamentos com os consumidores. Há possibilidades de formalização através de contratos legais e contratuais, processo que potencializam conexões comerciais com grandes companhias.

A ilustração 8 mostra o ciclo de vida do cluster.

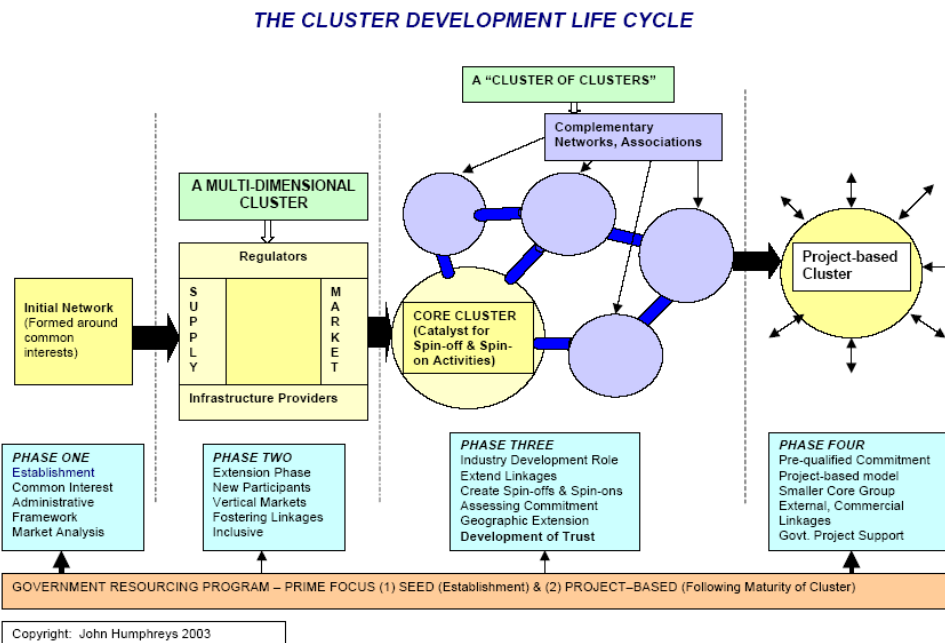


Ilustração 8 – O ciclo de vida do cluster

Fonte: AEEMA (2004)

2.2 Estratégias de integração horizontal

Considerando a filosofia sobre a estratégia de organização horizontal (redes) para um melhor desenvolvimento competitivo econômico local, regional ou nacional, resgatam-se os mais ressaltantes pensamentos voltados à organização industrial que o nutrem sem dúvida a teoria industrial, citados a seguir.

Fukuyama (2000, p.207) define rede como “uma forma de ordem espontânea que emerge como resultado das interações de participantes descentralizados, sem ser criada por alguma autoridade centralizada. Para que as redes produzam ordem, elas dependem necessariamente de normas informais que tomarem o lugar das organizações formais”. Mesmo assim, o autor indica que, se a rede for considerada não um tipo de organização formal, mas de capital social, tem-se muito mais discernimento a respeito de sua verdadeira função econômica, sendo assim, a rede é um compromisso informal de confiança. “Uma rede é um grupo de agentes individuais que têm em comum normas ou valores além daqueles necessários às transações habituais de mercado” (FUKUYAMA, 2000, p. 209).

Por outro lado, na visão da Comissão Europeia, redes ou networks são organizações formais ou informais que facilitam a troca de informação e tecnologia e dão suporte para vários tipos de coordenação e colaboração em um cluster (EUROPEIAN COMMISSION, 2000C).

Williamson (1985) complementa que podem ser consideradas formas organizacionais híbridas as que estão entre a hierarquia e o mercado, ou seja, variam entre uma integração total hierárquica, em que se congregam recursos e capacidades essenciais para o negócio, até a total individualidade do mercado, buscando recursos e capacidades complementares para o negócio.

Para Lipnack e Stamps (1994) as redes empresariais são um conjunto ou grupo de participantes independentes, unidos por um propósito comum e dotados de múltiplas conexões em diferentes níveis organizacionais. Os participantes lembram os nós da rede, enquanto que as múltiplas conexões formam os elos entrelaçando os nós. Por isso, existe um compromisso muito sério entre os participantes.

Para Jarillo (1988), as redes empresariais podem ser concebidas como um modo de organização que podem ser usadas por administradores ou empreendedores para dar às suas empresas sustentação e longevidade, através de ações conscientes sob os custos de transação. Em uma fase secundária, as redes podem ser vistas sob aspecto relacional, baseado em comportamentos como comprometimento, confiança e cooperação, os quais possibilitam a criação de valor através do ambiente de inter-relações desfrutadas pelas empresas em rede (DAGNINO e PADULA, 2002).

Segundo Powell (1990), de certa forma todas as empresas estão envolvidas em rede, conectadas de uma maneira ou outra, com maior ou menor intensidade de relações. Ou seja, esta visão de redes empresariais pode oferecer uma alternativa de distinção da complexidade do ambiente, para compreender a possibilidade de acordos e alianças entre empresas que exploram as vantagens competitivas nas relações de trocas de valor.

Inicialmente as redes são formadas com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas através da coordenação e colaboração entre empresas (LEON, 1998). Na sua formação existe a possibilidade destas configurarem-se como redes flexíveis de pequenas e médias empresas, como clusters (agrupamentos), ou como redes de cooperação, geralmente como organizações virtuais, ou ainda como as chamadas “supply chain management” (gerenciamento da cadeia de suprimentos).

2.2.1 Razões para a atuação em redes

Baseados em Lipnack e Stamps (1996, p.170) apud Goedert (1999), as razões para atuar em rede podem ser:

Marketing:

marketing conjunto/venda em conjunto;
pesquisas de mercado;
avaliação de necessidades comuns;
marca conjunta; e
serviços de exportação/escritórios no exterior.

Treinamento:

conhecimento especializado e habilidades específicas no comércio;
habilidades básicas comerciais/profissionais; e
habilidades gerais.

Recursos:

aquisições/compras conjuntas;
armazenagem/estocagem conjunta;
coordenação de fornecedores;
equipamentos especializados; e
serviços profissionais.

P & D:

desenvolvimento em conjunto de produtos/serviços;
desenvolvimento conjunto de processos;
compartilhamento de pesquisas e inovações; e
transferência e difusão de tecnologias.

Pesquisa:

programa conjunto de qualidade;
benchmarking;
compartilhamento de padrões internos; e
certidão de padrões internacionais.

A maioria dos autores consultados concorda que as organizações industriais horizontais são formações espontâneas de empresas que buscam cooperação e coordenação nas suas atividades, principalmente micro e pequenas. Com destaque quando o ambiente institucional é regido por normas informais, expressas na prática de valores, além das comuns na transação. O principal propósito desta organização horizontal baseia-se na procura da redução de riscos e incertezas ambientais e o objetivo de atingir a competitividade no setor.

2.2.2 As tipologias de redes inter-empresariais e estrutura

Grandori e Soda (1995) desenvolveram uma tipologia de redes inter-empresariais, através de uma revisão de diversas pesquisas. Esta tipologia se fundamenta nos seguintes critérios:

- a) tipo de mecanismos de coordenação utilizados;
- b) grau de centralização da rede;
- c) grau de formalização desta rede

Estes critérios permitem a classificação de três tipos de redes, as que se detalham: Redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias.

- **Redes Sociais:** São redes em que o relacionamento dos integrantes não é regido por nenhum tipo de contrato formal. São subdivididas em Redes Sociais Simétricas e Redes Sociais Assimétricas.

Redes Sociais Simétricas: caracterizam-se pela não existência de um poder centralizado, isto é, todos os participantes têm a mesma capacidade de influência. Este tipo de rede é aconselhada para estimular desenvolvimentos de caráter mais exploratório em que as informações tratadas apresentam alto potencial, mas valor econômico desconhecido. É útil também para regular transações entre parceiros quando as contribuições e performances são muito difíceis de avaliar por meios contratuais ou burocráticos. Os exemplos clássicos que justificam este tipo de redes são os Pólos e Distritos Industriais de alta tecnologia (GRANDORI & SODA, 1995), já que por um lado a propagação e compartilhamento de informações e conhecimentos são bastantes eficientes e, por outro, a coordenação dessas trocas baseia-se em mecanismos informais.

Redes Sociais Assimétricas: Caracterizam-se pela presença de um agente central. Com frequência existem contratos formais entre as firmas deste tipo de arranjo, mas os mesmos se referem às especificações de produtos ou serviços negociados, e não à organização do relacionamento entre as empresas.

- **Redes Burocráticas:** contrário à anterior, são caracterizadas pela existência de um contrato formal que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento, como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros. Há, neste caso, também subdivisão.

Redes Burocráticas Simétricas: há associações comerciais que auxiliam o desenvolvimento de acordos formais de relacionamento entre diversas firmas dos mesmos setores, sem que prevaleçam interesses particulares.

Redes Burocráticas Assimétricas: Redes de agências, licenciamento e franquias são casos tradicionalmente conhecidos deste tipo de rede. São, por exemplo, aquelas destinadas à comercialização de produtos e serviços padronizados, tais como as apólices de seguro.

- **Redes Proprietárias:** Caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas. Podem ser classificadas também em simétricas e assimétricas.

Redes Proprietárias Simétricas: São os *jointventures*, geralmente empregadas na regulação das atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), inovação tecnológica e de sistemas de produção de alto conteúdo tecnológico.

Redes Proprietárias Assimétricas: São normalmente encontradas nas associações do tipo *capital ventures*, que relacionam o investidor de um lado e a empresa parceira de outro. São encontradas em maior frequência nos setores de tecnologia de ponta em que se estabelecem os mecanismos de decisão conjunta e até mesmo de transferência de tecnologia gerencial.

Observam-se as classificações na ilustração 9.

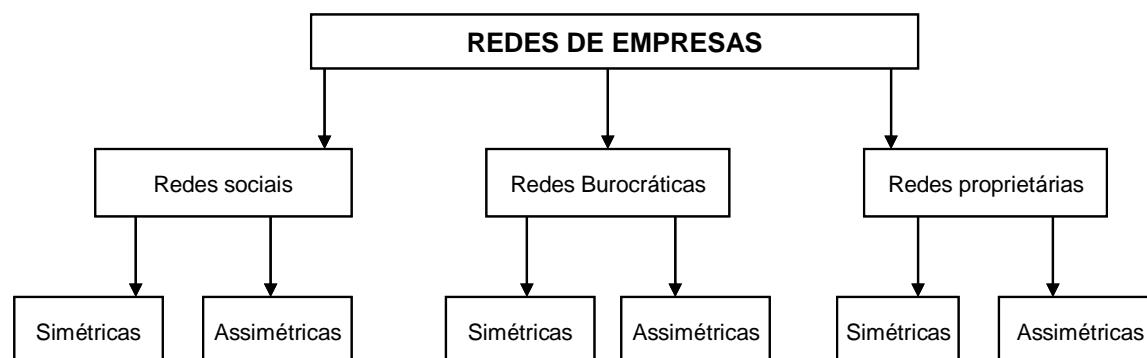


Ilustração 9 - Tipologia de redes inter-empresariais
 FONTE: Grandori & Soda (1995)

Belussi e Arcangeli (1998) fizeram uma análise do processo de aprendizado das redes de aglomerações, tendo com base a experiência italiana de redes locais em que se verificam graus diferenciados de interação entre as firmas e, conseqüentemente, de resultados dos processos inovativos locais. Eles destacam que quanto mais freqüentes e estáveis forem as relações entre as firmas, maior será a amplitude dos processos de aprendizado interativo local.

Eles identificam três formas de organização das aglomerações no que se refere ao processo de aprendizado interativo. O ponto importante a ser ressaltado é que a tipologia apresentada está referenciada não a diferenças setoriais, mas sim às formas e à intensidade das interações que os agentes mantêm entre si. Isto faz entender que quanto mais densas forem as relações entre os agentes, independentemente do setor em que atuam, mais intensos serão os processos de aprendizado interativo e maior será a capacidade de geração de vantagens concorrenciais.

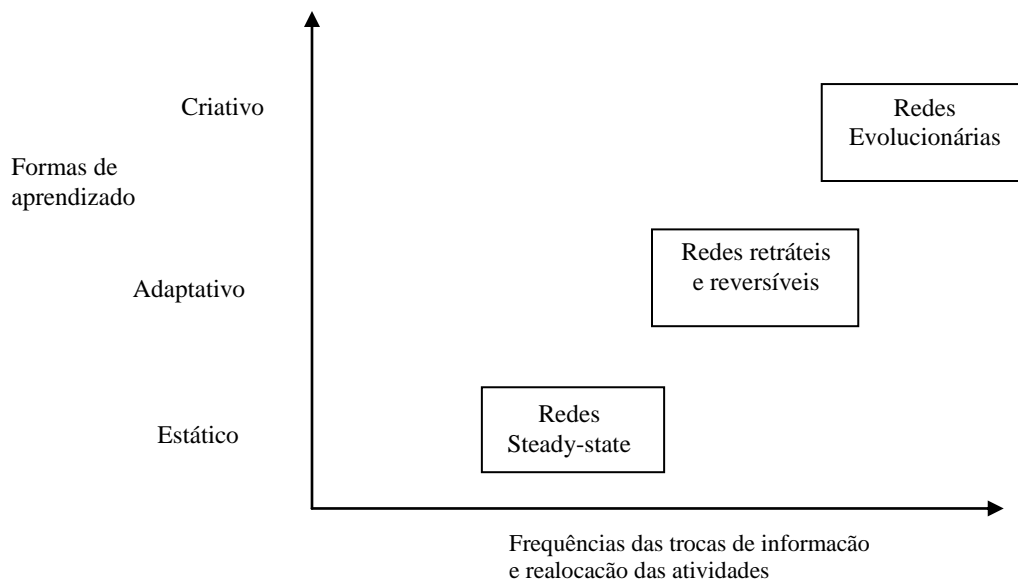


Ilustração 10 - Interação e aprendizado nas aglomerações das empresas – uma tipologia
 FONTE: Adaptado de Belussi e Arcangel (1998)

Na ilustração 10 pode se observar que o primeiro tipo são as redes conhecidas como “*steady-state*” (estado estático), que se caracterizam pela existência de processos de aprendizado bastante tímidos entre as firmas aglomeradas. Além disso, o baixo dinamismo da região pode ser visto por meio do reduzido grau de flexibilidade no nível operacional e pela ausência de processos relevantes de acumulação de habilidades. O resultado é a demasiada estabilidade da

divisão do trabalho entre os produtores, que se configuram como relações de caráter estático e não são capazes de gerar novos conhecimentos.

O segundo tipo são as redes “retráteis” e “reversíveis”, em que a estrutura apresenta uma elevada flexibilidade das empresas no que se refere à incorporação de novos conhecimentos. As relações entre as firmas apresentam um caráter dinâmico, sendo elas capazes de se adaptar de acordo com as exigências da demanda. Como consequência, ocorre a freqüente adoção de melhorias técnicas e organizacionais incrementais em suas estruturas, influenciando decisivamente sobre a capacidade produtiva. Os autores ressaltam que a maior vulnerabilidade dos produtores dá-se em momentos de modificação estrutural, principalmente por força de mudanças exógenas ao conjunto dos produtores.

O terceiro tipo são as redes “evolucionárias”, no qual a elevada flexibilidade das estruturas organizacionais é combinada com um extenso processo de aprendizado interativo e de acumulação de habilidades entre os produtores aglomerados. Destaca-se que as firmas apresentam excepcional especialização em suas competências essenciais (*core competencies*) e mantêm interações freqüentes e densas com outras empresas especializadas.

Desde o ponto de vista sistêmico, Lipnack e Stamps (1994) estudaram a formação de redes, a partir de vínculos interpessoais até grandes grupos de desenvolvimento regional. Para isso eles partiram de um contexto mais fechado, ampliando a visão para um contexto mais complexo conforme se mostra na ilustração 11. Segundo eles, as redes podem facilitar a compreensão dos diversos sistemas, gerar transparência e explicar as diversas conexões envolvidas.

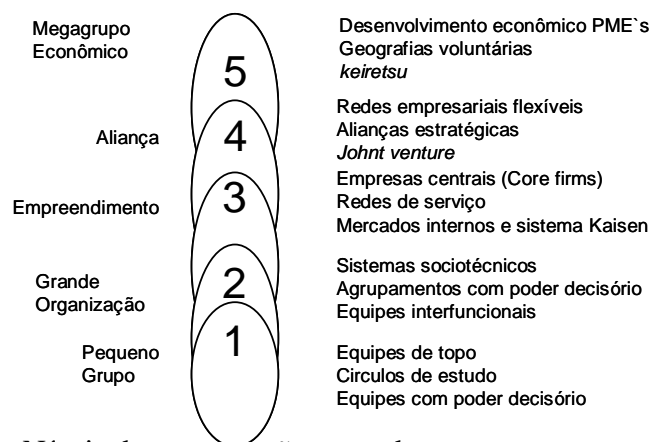


Ilustração 11 - Níveis de organização em rede.

FONTE: Lipnack e Stamps (1994)

Nesta ilustração podem-se verificar diversos destes componentes autônomos e suas relações de interdependências. Os níveis 1 e 2 referem-se aos grupos formados dentro de organizações, como os de equipes de topo, equipes de projeto, agrupamentos com poder decisório e outros, que de modo geral manifestam de certo grau de autonomia na empresa.

No nível 3 apresenta características do método *kaizen* (melhoramento contínuo envolvendo a todos) que tem sua aplicação inicial na produção; contudo sua filosofia faz com que as empresas extrapolem suas fronteiras, buscando alianças externas com fornecedores e operadoras logísticas. As empresas centrais (*core firms*) atuam como empreendimento ou aliança, utilizando mercados externos para simplificar relações com fornecedores e distribuidores. Ainda no nível 3 estão classificadas as redes de serviços, as tradicionais redes de franquias.

No nível 4 são abordadas as alianças estratégicas, *joint ventures* e redes empresariais flexíveis. As redes flexíveis têm mostrado maiores vantagens nas empresas de menor porte, enquanto alianças e *joint ventures* são comuns às grandes firmas. Neste nível de relacionamento, a confiança mútua, a concordância quanto à autonomia do empreendimento e o respeito recíproco são decisivos para o sucesso do empreendimento.

No nível 5 encontram-se os megagrupos econômicos, caracterizados pela complexidade de sua arquitetura e pelo poder de crescimento econômico da região onde estão situados. Os *keiretsu* (sociedade de negócios) são bastante conhecidos, surgiram no Japão através de empresas como *Toyota* e *Mitsubishi*, assumem a forma de uma vasta rede de empresas entrelaçadas financeiramente ou subordinadas verticalmente, através de cadeias de suprimentos. Uma das principais características desta formação em rede é a atuação em um determinado setor, como o automotivo ou a microeletrônica, por exemplo.

Complementando, para Marcon e Moinet (2000) apud Balestrin e Vargas (2004), as redes são classificadas segundo a missão das organizações, como explicam os autores a seguir:

Redes verticais: a dimensão da hierarquia. São as redes que têm estrutura hierárquica. Essa configuração é utilizada, por exemplo, pelas grandes redes de distribuição que adotam a estratégia de redes verticais para estarem mais próximas do cliente, como as grandes redes de

distribuição integradas, distribuição alimentar e bancos. Em geral, essas relações são semelhantes às estabelecidas entre matriz/filial, em que as filiais possuem pouca autonomia jurídica e administrativa. A essa dimensão hierárquica subjaz a noção de **empresa em rede**, em que são designadas as empresas cuja organização adota a configuração de rede em razão da dispersão espacial.

Redes horizontais: a dimensão da cooperação. As redes de cooperação interfirmas são constituídas por empresas que guardam cada uma sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta, com os seguintes objetivos: criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, ações de marketing, entre outros. Essas redes constituem-se sob a dimensão da cooperação de seus membros, que escolhem a formalização flexível para melhor adaptar a natureza de suas relações. Nesse modelo de cooperação interorganizacional, existe grande heterogeneidade de formas, como os consórcios de compra, as associações profissionais, as redes de *lobbying* e as alianças tecnológicas (Marcon e Moinet, 2000). Em termos de estratégia em rede, as relações interfirmas formam ambiente de aprendizagem por meio da cooperação. Essas relações são complexas, junto às quais os membros concorrentes escolhem cooperar dentro de certo domínio. Assim, as redes favorecem a concentração de esforços, sem privar a liberdade de ação estratégica de seus participantes.

Redes formais: a dimensão contratual. Sobre este particular, Knorringa e Meyer-Stamer (1999) destacam que algumas redes são formalizadas por meio de termos contratuais, que estabelecem regras de conduta entre os membros. Redes como as alianças estratégicas, os consórcios de exportação, as *joint-ventures* e as franquias são exemplos daquelas fortemente formalizadas.

Redes informais: a dimensão da convivência. As redes de convivência permitem os encontros informais entre os participantes econômicos (empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações etc.), portadores de preocupações semelhantes, que permitem a troca de experiência e de informação sobre as bases da livre participação. As redes de convivência

também possibilitam criar uma cultura de cooperação e de auxílio ao estabelecimento de relações interempresariais mais frequentes e estruturadas (MARCON E MOINET, 2000) apud (BALESTRIN E VARGAS, 2004). Nessa dimensão, as redes são formadas sem qualquer tipo de contrato formal que estabeleça regras; elas agem em conformidade com os interesses mútuos de cooperação, baseados, sobretudo, na confiança entre os membros.

De qualquer maneira sabe-se que com o surgimento da economia informacional e o desenvolvimento de uma nova lógica organizacional, advinda da transformação tecnológica e a formação de parcerias, alianças e outras formas de coalizões estratégicas entre organizações, emergiu uma nova estrutura empresarial, a empresa em rede (CASTELLS, 1999). As organizações dispostas através dessa nova formatação organizacional têm em seu sistema interconexões de segmentos de outros sistemas. Os componentes da rede tanto são autônomos quanto dependentes em relação à rede e podem fazer parte de outras redes e, portanto, de outros sistemas de meios destinados a outros objetivos (CASTELLS, 1999).

A estrutura de uma rede depende do segmento de mercado, do produto que se pretende oferecer e da cooperação entre os agentes. Segundo Gulati, Noheria e Zaheer (2000, p.204) as redes estratégicas compreendem um conjunto de relações empresariais, tanto horizontais como verticais, com outras organizações, sejam elas os fornecedores, clientes, concorrentes, ou outras entidades, inclusive relações entre indústrias e países. As redes são compostas por acordos inter-organizacionais que dão suporte e significado estratégico para as empresas que as compõem e incluem alianças estratégicas, empreendimentos conjuntos, sociedades de comprador-fornecedor em longo prazo (GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000, p. 204).

Ademais, para autores como WOOD JR. E ZUFFO (1998), existem três tipos de estruturas para redes. São elas: **a estrutura modular** apresentada como aquela na qual a organização mantém as atividades essenciais da cadeia de valores e terceiriza as atividades de suporte, mantendo o controle sobre as mesmas; **a estrutura virtual** que entrelaça temporariamente as redes de fornecedores, clientes e ou concorrentes; e **a estrutura livre** de barreiras que define funções, papéis e tarefas menos rígidas dentro da organização.

Enfim, verifica-se a quantidade de tipos de redes que os autores classificam para o enriquecimento da teoria. As que têm a característica filosófica de trabalho cooperativo e coordenado no cenário empresarial, principalmente no caso de pequenas empresas que precisam melhorar as suas atividades econômicas locais, são as mais abordadas.

2.2.3 Redes empresariais como estratégia para PME's

Lipnack e Stamps (1994) descreveram cinco princípios para as PME's se organizarem em redes flexíveis:

- Propósito comum;
- Independência mantida;
- Alto fluxo de comunicação entre participantes;
- Multiplicidade de líderes;
- Ligações nos diversos níveis de um sistema econômico mais amplo.

Segundo estes autores, para uma rede flexível de PME's obter êxito, primeiramente os empresários devem ter em mente um propósito comum. Isto não significa necessariamente ter os mesmos objetivos, mas sim, uma razão geral que seja compartilhada por todos, como exemplo, a redução de custos através de compras conjuntas. Os objetivos específicos de cada empresa devem ter certa coerência, harmonia ou complementaridade para o sucesso do empreendimento.

No segundo princípio, os participantes devem manter a independência, mas com plena consciência disso, ou seja, a dualidade das forças cooperativas e competitivas pode gerar uma estrutura flexível altamente concorrente, revelando a lógica paradoxal da coopetição, que dinamiza o sistema.

O terceiro princípio enfatiza o fluxo de informações entre participantes, que pode ser obtido através de bons relacionamentos entre os agentes, apoiados na tecnologia da informação.

O quarto princípio para o sucesso das redes de PME's, a multiplicidade dos líderes, sugere a manutenção da simetria de poder entre os participantes da rede. Ainda, envolve a participação

de consultores, corretores, representantes de órgãos governamentais que podem auxiliar a rede a se prevalecer nos momentos difíceis.

Finalmente, o quinto princípio diz respeito à conectividade da rede em um sistema mais amplo, que, interligado de maneira coerente, pode gerar um sistema econômico local altamente competitivo, como é o caso do Vale do Silício, nos Estados Unidos, e da Emilia Romagna, na Itália.

O caráter de relações duradouras bem como a intenção estratégica da rede demonstra que as empresas buscam nas relações em rede proteção necessária para sobreviver no longo prazo. As motivações das empresas para adotarem estratégias em rede não precisam ser necessariamente idênticas, nem mesmo as suas intenções estratégicas. O que importa mesmo é o caráter sinérgico das motivações, recursos e capacidades. Para reunir estas qualidades, um bom plano de negócio, harmonizando interesses, buscando a complementaridade entre as partes, torna-se necessário (LORANGE e ROOS, 1996).

Nos ambientes isolados em que as microempresas individuais enfrentam dificuldades, a formação de redes de PME's tende a aliviar e desfazer problemas. Na tipologia de Casarotto e Pires (2001, p. 169), a formação de rede flexível é considerada opção estratégica para as PME's e também “o ponto de partida para o processo de obtenção de competitividade de uma região”. Os estudos destes autores também abordam o caso da Emilia Romagna, região ao norte da Itália, em que associações de pequenas e médias empresas competem globalmente, mantendo seu pequeno porte. Mesmo assim, constata-se a existência de sistemas altamente competitivos que se relacionam globalmente, mas que possuem forte interesse pelo desenvolvimento regional.

Casarotto e Pires (2001), ao se referir à formação de redes, identificam duas alternativas possíveis, baseadas na opção estratégica da empresa, tal como se mostra a seguir. A primeira consiste em participar como fornecedor em uma rede do tipo *top-down*.

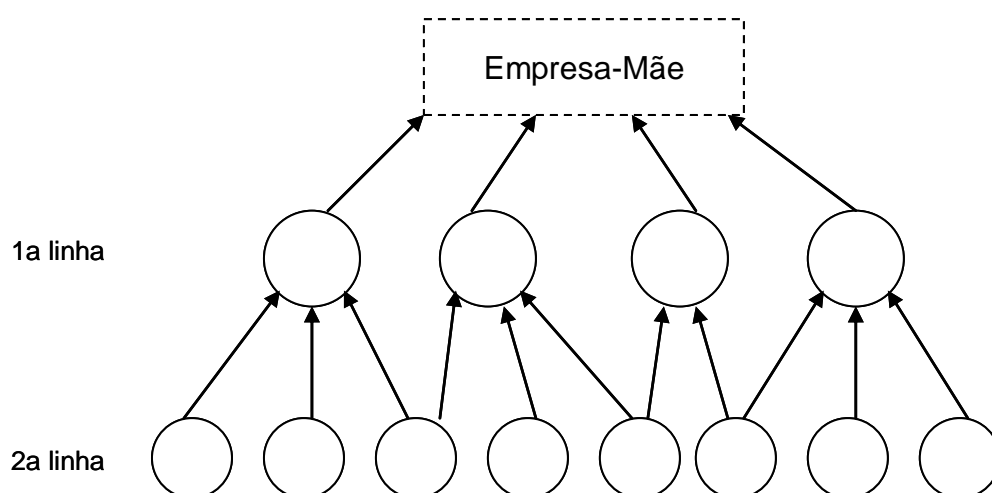


Ilustração 12 - Modelo de rede topdown
 FONTE: Casarotto e Pires (2001)

Esta estratégia conduz a empresa a tornar-se uma subcontratada de uma empresa-mãe, tornando-se dependente desta. Este tipo de rede é altamente assimétrico em relação ao poder, sendo semelhante ao modelo *Toyota* de produção. Neste, as PME's têm pouca flexibilidade e poder de influência no futuro da rede, e é normalmente utilizado em indústrias automobilísticas e agroindustriais.

Por outro lado, a outra opção estratégica consiste na formação de consórcios de redes flexíveis de pequenas empresas (ilustração 13), em que existe uma relação de poder simétrica.

Segundo Casarotto e Pires (2001, p. 37), “a função do consórcio é simular a administração de uma grande empresa, mas tem maior flexibilidade no atendimento a pedidos diferenciados”, agregando valor à rede. A formação desta tipologia está vinculada à inclinação cultural para a cooperação e ao comprometimento de governos, entidades de classe e diversos órgãos de apoio, com o desenvolvimento regional.

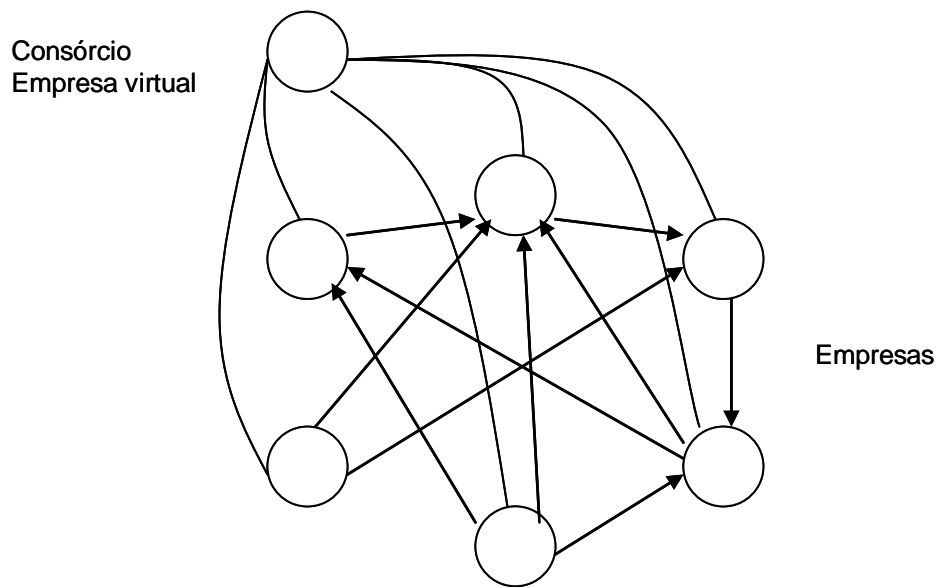


Ilustração 13 - Rede flexível de empresas
FONTE: Casarotto e Pires (2001)

O Consórcio da Batata Típica de Bologna, que administra marca, vendas, qualidade e tecnologias, ficando os consorciados com a produção, é o exemplo citado pelos autores.

Segundo Castells (2000), as estratégias de formação de redes adotam o sistema de flexibilidade, mas não resolvem o problema de adaptabilidade da empresa. Para conseguir absorver os benefícios da flexibilidade das redes, as próprias empresas têm de se tornar uma rede e dinamizar cada elemento de sua estrutura interna. Este é na essência o significado e o objetivo do modelo da empresa horizontal, frequentemente focado na descentralização das unidades e na crescente autonomia dada a cada uma delas, até mesmo permitido que concorram entre si, embora dentro de uma estratégia global comum.

2.2.4 Nascimento de redes empresariais e fatores comportamentais

Casarotto (1999) e Corrêa (1999) consideram como requisitos essenciais para o nascimento e desenvolvimento de redes de empresas três aspectos: a cultura da confiança, a cultura da competência e a cultura da tecnologia da informação.

a) **Cultura da Confiança:** refere-se aos aspectos ligados à cooperação entre as empresas, envolvendo os culturais e de interesse pessoais e institucionais. A ética assume um papel fundamental e o conhecimento sobre as pessoas ou empresas que têm interesses comuns torna-se o primeiro passo para a geração desta cultura, conforme Corrêa (1999). O fortalecimento da confiança entre os parceiros é fundamental para todo o desempenho das redes, cresce quando há maior contato pessoal. A atuação dos parceiros em grupos de trabalho diversos, necessária para a definição dos diversos parâmetros de operação da rede, é um instrumento eficaz para o aumento deste compartilhamento, do respeito recíproco e da confiança.

b) **Cultura da Competência:** diz respeito às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro. Engloba desde aspectos materiais, como as instalações e equipamentos, até aqueles imateriais como os processos, o saber como fazer os processos (*know how*). Há evidências sobre os aspectos relevantes na análise da competência de cada parceiro, tais como:

- Se o parceiro proporciona efetivamente um maior valor agregado ao cliente final. Isto pode ser obtido pela análise de sua competência quanto à diferenciação principalmente; as redes de PEM's devem desenvolver suas habilidades no aprimoramento do produto ou serviço, aspectos logísticos ou de atendimento e serviços prestados (PORTER, 1989).
- Se a diferenciação conseguida pelo parceiro é destacável considerando-se os vários mercados em que o produto é utilizado e se é resistente à ação dos concorrentes nestes mercados.
- Se é flexível, permitindo diferentes possibilidades de aplicação no contexto, se suporta variações de volume, de mix de produção ou de prazo de entrega.

c) **Cultura de tecnologia da Informação:** a agilização do fluxo de informação é de vital importância para a implementação e o desenvolvimento de redes flexíveis. Trata-se, portanto, de todos os aspectos ligados aos recursos computacionais para o processamento dos dados, definindo-se por exemplo:

- Quais as informações transmitidas entre quais parceiros e quais meios de comunicação.
- Onde se armazenam estas informações e quais as condições de acesso a elas.
- Como é gerada e distribuída a base de dados relativa à operação, quais as condições de acesso a estes dados.

- Como são utilizadas estas informações na produção de serviços e bens atuais, como a organização pode servir-se delas no futuro, em termos de conhecimento sobre os clientes, novas perspectivas de negócios, aprendizado em equipe.

Estas características de relacionamento em um contexto globalizado permitem que pequenas e médias empresas se unam as empresas maiores, formando redes capazes de inovar e adaptar-se constantemente (CASTELLS, 2000). Analisando esses vários aspectos referentes à formação de redes, percebe-se a necessidade de associação, cooperação e um processo de coordenação entre as empresas para um bom desempenho.

Como exemplo, Lipnack e Stamps (1994) citam o desenvolvimento econômico alcançado através das redes flexíveis de PME's, no norte da península italiana e na Dinamarca, as quais têm demonstrado capacidade de produzir excelentes resultados em economias regionais e nacionais.

Para autores como Jarillo (1988), Powell (1990) e Fukuyama (1996), fatores como cooperação, comprometimento e confiança são relevantes num relacionamento de redes, são fontes de vantagem competitiva. Pode-se dizer que, no ambiente empresarial, para o fortalecimento desses fatores, um depende da consolidação do outro. Estes aspectos são abordados a seguir:

Comprometimento

Para que se possa compreender melhor o papel do comprometimento em relações inter-organizacionais, é importante considerar os apontamentos de Ring e Van de Ven (1994) acerca dos compromissos gerados em rede. Estes autores desenvolveram uma teoria sobre isso desde a formação, evolução e dissolução da rede empresarial, analisando todo o processo como resultado de várias rodadas de negociação, tratados e execução.

A fase de negociação consiste em compartilhar expectativas, motivações e possibilidades de investimentos conjuntos e é movida principalmente pela capacidade de negociação de cada participante. A execução é a etapa em que se aplicam as ações, coloca-se em prática o plano elaborado na fase anterior. Contudo, nota-se que, para negociações e ações funcionarem

efetivamente, é necessária uma estrutura de governança para que os interesses das partes sejam congregados em termos, regras e obrigações que podem ser formais ou informais (RING e VAN DE VEN, 1994).

Confiança

A confiança recíproca é uma virtude social (FUKUYAMA, 1996). Para Fukuyama, a palavra “virtude” pressupõe um valor ético e moral que perpassa diferentes culturas, e o termo “social” deduz que um indivíduo não consegue exercê-la isoladamente.

Jarillo (1988) e Powell (1990) consideram a confiança como componente indispensável para formação de redes inter-organizacionais, sendo ele crítico para a eficiência e efetividade, como um facilitador das inter-relações, formais ou informais. Jarillo (1988) sugere que para a construção da confiança, inicialmente, deve-se escolher os participantes com que vão ser estabelecidas relações, baseando-se em valores e motivações similares. Esse particular é aprofundado no capítulo anterior, em que se trata sobre ECT.

Cooperação

De acordo com Demo (2002), a cooperação é o oposto do egoísmo, sugerindo que nos humanos, egoístas por natureza, ela precisa ser cultivada e bem cuidada, ou seja, é preciso se fazer um esforço para ser cooperativo, a fim de alcançar a reciprocidade dos outros. Segundo este autor o homem é essencialmente egoísta e quando adota uma postura cooperativa é porque existe um fator de interesse em benefício próprio. Para Axelrod (1984), em ambientes permeados por atitudes individualistas e interesseiras, existe a dificuldade de cooperação, todavia não o impedimento dela ocorrer. Para que a cooperação prevaleça, sugere que comportamentos cooperativos devem ser reconhecidos e diferenciados dos oportunistas e individualistas, de forma a promover a reputação entre os membros. Esta estima construída pode influenciar seleção e formação de acordos futuros dentro da estratégia de redes de empresas (JARILLO, 1988).

Cooperação, conforme a definição da comissão europeia (2004a), pode ser entendida como a relação entre parceiros independentes que combinam seus esforços e recursos num processo

conjunto de criação de valor. A cooperação entre vários parceiros pode levar à construção de uma rede, em que as empresas formam os nós e os arcos são representados pelas relações entre elas. A conclusão por trás disso é que o trabalho em rede tem potencial de adquirir sinergia, ou seja, a capacidade do trabalho conjunto agrega mais valor do que a soma dos trabalhos individualmente. Dessa forma, para que haja criação de valor na rede, divisão de conhecimento e troca de ideias são de fundamental importância. E isso depende de confiança e de sua construção entre os parceiros.

Em uma rede empresarial são essenciais as **conexões** entre os sócios, as que podem ocorrer através dos canais de comunicação, facilitada por boas relações informais. Lipnack e Stamps (1994) acrescentam que promover o crescimento ocorre através da busca de informações e do aprofundamento do relacionamento de pessoas com pessoas e empresas com empresas. A troca de conhecimento pode ser facilitada pela existência de vários canais de comunicação (telefone, fax, internet, entre outros) disponíveis. “O conjunto de interconexões pessoais muito bom é condição *sine-qua-non* para redes empresariais de sucesso” (LIPNACK e STAMPS, 1994, p. 172), ou seja, um bom vínculo social pode melhorar o fluxo de informações e promover uma forte coesão entre os sócios da rede.

2.2.5 Vantagens de redes

De acordo com Ribault *et al.* (1995), as principais vantagens são:

- Cada uma das empresas de uma rede pode aprofundar uma especialização. No conjunto de rede que se suscita a perenidade de todo o *know how* das atividades:
- As empresas de uma rede podem deste modo tornar-se o reflexo da atividade econômica dessa rede. Esta é uma maneira de pôr em prática o modelo da cadeia de valor de Porter.
- As empresas escolhem-se por afinidade. Podem constituir uma rede profundamente original em relação às empresas concorrentes, conferindo a si próprias um grau elevado de exclusividade.

2.3 Estratégia de integração vertical

Na literatura existe a informação necessária sobre a integração vertical das empresas, analisada sob vários pontos de vista. Quando diferentes processos de produção (começando do insumo até a venda final ao consumidor) são desenvolvidos separadamente por muitas empresas, forma-se um agrupamento. A integração vertical pode ocorrer entre dois ou mais processos contínuos da cadeia produtiva, em que o produto de um processo é o insumo para o outro subsequente e assim por diante.

Segundo Porter (2004), a integração vertical é a combinação de meios de produção, distribuição, vendas ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa. Isso representaria, portanto, uma decisão no sentido de utilizar transações internas ou administrativas em vez de transações de mercado para atingir propósitos econômicos.

Diaz *et al.* (2003) explica que a integração vertical se produz entre membros da cadeia de produção, em que cada membro do canal assume, controla ou administra funções de outros membros, implantando um mecanismo de atuação, com o objetivo de obter economias na distribuição e um maior efeito sobre o mercado. Fazem destaque que além de melhorar os resultados do sistema de distribuição, em seu conjunto, podem evitar conflitos entre os membros do canal.

De acordo com Koller (1950, p.1048) a integração vertical é uma combinação de unidades de negócios, cada uma em estágios sucessivos em um canal de operações produtivas para uma commodity (produtos sem marca), sob um controle gerencial. Através de uma integração vertical, atinge-se com mais êxito o consumidor final.

Desta forma, integração vertical é compreendida como a combinação dos diferentes estágios da produção, através de relacionamento de parceria estabelecida entre os membros da cadeia produtiva, que inclui fornecedor de insumos, produtores e distribuidores de produto final, até este chegar ao cliente. Há estágios sucessivos, evitando assim intermediários, estando todo o

processo sob o controle de uma empresa ou de um agrupamento organizado, que pode fortalecer a indústria local por meio da estratégia de clusters.

2.3.1 Estratégias de integração para frente e para trás

Koller (1950, p. 1049) fala de dois tipos de integração vertical: **integração vertical para frente**, que ocorre quando é iniciada perto do estágio de matérias-primas de produção e é estendida até os produtos finais e o consumidor final. Como exemplo, para este caso, têm-se as cooperativas de marketing de agricultura, tal como Land O'Lakes Creameries e Califórnia Fruit Growers Exchange, que controlam alguns ou todos os estágios produtivos da produção para canal de mercado. **Integração vertical para trás** ocorre quando é iniciada no âmbito do consumidor e é estendida até a matéria-prima. Como exemplos, se têm: cooperativas de compradores em agricultura, tal como cooperativas dos estados do sul dos Estados Unidos, que através de várias unidades de produtores, reunidas desde o agricultor e fabricantes de fertilizantes, até refinaria e para outras fontes básicas de matéria-prima, sob um só controle gerencial.

Perry (1989) afirma que uma empresa pode ser descrita como verticalmente integrada se ela envolve necessariamente dois processos de produção, em que (1) a produção total do processo *upstream* (para trás) é empregada ou em parte ou totalmente como a quantidade de um insumo intermediário dentro do processo *downstream* (para frente); ou quando (2) a quantidade total de um único insumo intermediário é utilizado em um processo *downstream* para se obter, em parte ou totalmente, a produção do processo *upstream*.

A estratégia de integração vertical se torna uma opção atrativa quando: (1) é compatível com os interesses e objetivos estratégicos em longo prazo da organização, (2) fortalece a posição da organização na indústria local e (3) cria vantagem competitiva (DURANTE, 1998, p. 38).

Por isso, Porter (2004) aponta que para descobrir a extensão estrategicamente apropriada da integração vertical para a empresa, é necessária uma confrontação dos benefícios com os custos econômicos e administrativos. Dependendo da indústria, os dados contabilizados são muito divergentes.

As estratégias de integração vertical tratam de aumentar a magnitude competitiva de uma empresa na mesma indústria. As empresas podem expandir sua gama de atividades para trás, em fontes de fornecimento, e para frente, encaminhada para os usuários finais (DURANTE, 1998). Perry (1989), em suas argumentações, é mais enfático, afirma que a integração vertical significa a eliminação de trocas contratuais ou de mercado e sua substituição pela troca interna dentro dos limites da firma. Considera de modo particular que a empresa verticalmente integrada tem uma completa flexibilidade de tomar as decisões sobre o investimento, o emprego, a produção e a distribuição em todos os âmbitos. Possui também total controle sobre estágios vizinhos de produção ou distribuição. Mahony (1992) reforça, colocando que o controle vertical torna-se uma ferramenta efetiva, promovendo disseminação de benefícios a todos os aspectos de produção ou distribuição.

2.3.2 Razões para integração vertical

Num ambiente competitivo as unidades de produção duma indústria precisam juntar-se por razões de circunstâncias existentes no ambiente concorrencial. Por isso, Anderson e Weitz (1998) apud Diaz *et al.* (2003) identificam as seguintes constatações para este tipo de integração:

- Há poucas empresas independentes capazes de realizar de forma satisfatória determinadas atividades.
- Participantes atuais não oferecem resultados adequados e a procura e emprego de novos membros resultaria em uma tarefa muito custosa em tempo e dinheiro.
- Os produtos da empresa requerem procedimentos e serviços de venda muito especiais, de forma que o treinamento necessário para incorporar a uma nova empresa no canal seria lento e muito custoso.
- Necessidade de uma elevada coordenação das atividades de marketing.
- A importância do serviço de venda é tão elevada que os compradores são leais a quem lhes vende e não à empresa fabricante.
- Obtenção de importantes economias de escala na realização de atividades de marketing.
- O controle das atividades da empresas externas, mediante os outros tipos de integração vertical, é muito difícil.
- Quando a frequência e o volume das transações são muito elevadas

Segundo o quadro elaborado por Lopera *et al.* (2007), sob a ótica de Mahoney (1992), na indústria a integração vertical é motivada por: considerações estratégicas, custos de transação, vantagens no preço do produto e dos insumos e incerteza de preços e custos.

Quadro 4. Motivos e estratégias para a integração vertical

Motivos para a I.V.	Características Gerais
Custos de transação	Custos diretos de negociar e celebrar os contratos contingentes, supervisão do cumprimento e as ineficiências dos investimentos <i>ex ante</i> e <i>ex post</i> .
Considerações estratégicas	Incremento das barreiras à entrada: aumento dos custos dos rivais e diminuição do número de oferecentes. Circunstâncias reguladoras. Eliminar a concorrência diminuindo o preço do produto ao mesmo tempo que se eleva o preço dos insumos. Manter a disciplina oligopólica. Mexer as barreiras para manter as estratégias dos grupos.
Vantagens no preço do produto e dos insumos	O produtor com I.V. pode evadir os preços de monopólio que fixam firmas <i>upstream</i> . Eficiência na destinação dos recursos. Discriminação de preços. Monopólios bilaterais e sucessivos.
Incerteza em preços	Assimetrias de informação entre as partes. Incerteza na oferta de insumos e na venda da produção.

FONTE: Mahoney (1992)

Durante (1998) considera ser fundamental o investimento de recursos na integração vertical, fortalecendo a posição competitiva da empresa. A integração para trás gera contenção de despesas só quando o volume que se necessita é suficientemente grande para capturar as mesmas economias de escala do que os fornecedores, quando se pode igualar ou superar a eficiência de produção desses.

A integração vertical para frente tem quase a mesma lógica, sendo que venda e canais de distribuição incertos podem ocasionar custosos incrementos nos inventários e uma freqüente subutilização da capacidade instalada.

As organizações integradas verticalmente, logicamente, podem trazer vantagens competitivas para suas unidades de produção e para a organização inteira. Koller (1950) destaca um importante benefício da integração vertical, em que a produção ou distribuição num estágio pode ser melhor ajustado para atender as necessidades de outras fases. Processos de produção

sucessivos podem ter desempenho mais eficiente, em que fornecedores (qualidades e quantidades destes) e outras necessidades podem ser coordenados com mais precisão.

Coloca também que as cooperativas de marketing são integradas para atender mais de perto ao consumidor final, reconhecendo qualidade sobre o preço e assim incentivando melhorias no produto. Destaca que, através de uma organização integrada de produtores, pode-se obter qualidade superior, serviços especiais e produtos de marca. Pode-se criar diferenciais. Similarmente no caso de cooperativas de compras, a composição e qualidade de fornecedores agrícolas pode ser alinhada a necessidades específicas de agricultores, como por exemplo na venda de alimentos, fertilizantes e outros.

Segundo Durante (1998), a integração vertical para frente pode ajudar um produtor de matéria-prima a lucrar através de uma diferenciação nos produtos e escapar da concorrência, orientada para os preços. Quanto menos intermediários houver entre o produtor e o consumidor final, maiores as oportunidades; empresa pode diferenciar seu produto final de acordo com sua configuração, serviço, características de qualidade e promoção.

2.3.3 Classificações de integração vertical

Diaz *et al.* (2003, p. 209) consideram dois tipos de integração: Integração vertical e integração horizontal.

Segundo eles, a integração vertical é classificada em: integração vertical corporativa; integração vertical administrativa e; integração vertical contratual. Dentro desta última, incluem-se: cadeia voluntária de varejistas patrocinada por atacadistas; cooperativas de varejistas; cooperativas de consumidores e; Franquias de distribuição e de bens. No caso de integração horizontal, já aprofundada anteriormente, consideram-se os tipos: Varejistas localizados dentro de um mesmo âmbito espacial (ruas comerciais, centros comerciais, galerias comerciais, mercados); Grupos de compra; franquias industriais e de serviços; Cooperativa de detalhistas; Cadeia voluntária de varejistas patrocinadas por atacadistas; Cooperativa de consumidores.

Conforme Mahoney (1992) o grau de controle que pode exercer uma firma sobre outra classifica-se em integração total, quase integração e integração parcial. Na primeira, a firma plenamente integrada para trás em um insumo que pode satisfazer internamente todas as suas necessidades. Na quase integração, as firmas não possuem o domínio de todos os ativos em suas cadeias de valor e devem usar meios que assegurem relações estáveis, com fornecedores de insumos ou comercializadores de seus produtos; e a Integração parcial é setorizada, para trás ou para frente, de forma a haver pequena dependência de fontes externas para abastecimento de um insumo ou a entrega de um produto.

Porter (2004) afirma que algumas economias da integração poderiam ser obtidas por um adequado contrato em longo prazo ou até mesmo curto prazo entre empresas independentes. Todavia, argumenta que os contratos nem sempre permitem a obtenção de todas as economias possíveis com a integração porque expõem uma ou ambas as partes a riscos substanciais de ficarem tolhidas e porque provavelmente as partes independentes têm interesses diferentes. Estes riscos e interesses divergentes tornam muitas vezes impossível que empresas concordem com um contrato, devido não só aos custos da negociação, mas também possibilidades de regateios pós-contratuais.

Mas o autor cita dois tipos de integração adequados a essas situações: Integração parcial e Quase-integração.

A Integração Parcial, para frente ou para trás, é reduzida, em que a empresa continua adquirindo o restante de suas necessidades no mercado aberto. Requer ainda que a empresa esteja capacitada a sustentar uma operação interna de dimensões eficientes para suprir suas carências.

A quase integração é o estabelecimento de uma relação entre negócios verticalmente relacionados, situando-se em algum ponto entre os contratos em longo prazo e a propriedade integral. Dentro deste tipo de contratos, destacam-se os seguintes:

- Investimentos em ações ou em interesses minoritários;
- Empréstimos ou garantias de empréstimos;
- Créditos de pré-aquisição;
- Acordos de exclusividade nas negociações;

- Instalações logísticas especializadas;
- P&D cooperativos.

Nesse contexto, todas as funções que hoje se esperam é que sejam desempenhadas por uma organização executora, consórcio de entidades econômicas independentes, todas alinhadas por um foco central de coordenação que, por sua vez, não exigiria mais que uma mesa e um único gerente (PORTER, 2004).

Mas, Mahoney (1992) é enfático em manifestar que a estratégia de integração vertical se pode implementar por meio de uma estrutura industrial contínua do governo, além da coordenação da cadeia produtiva em que se incluem mercados, contratos de longo prazo, franquias, contratos de risco compartilhado e integração vertical financeira. Concordando desta forma com outros autores citados nos tópicos anteriores do presente trabalho, que têm uma visão de participação interorganizacional, em que o governo deve ser um dos agentes promotoras principais.

Azevedo (1998) fez um resumo dos tipos de relacionamento verticais entre as firmas, incluindo integração total, parcial e quase integração, mencionados também por outros autores, designando os seguintes:

- a) Arranjos verticais/Relações verticais: usados como termos genéricos para qualquer forma de relacionamento alternativo ao mercado *spot* entre duas firmas situadas em estágios complementares da cadeia produtiva;
- b) Integração vertical/verticalização/Hierarquia: usada para representar a forma extrema de arranjo vertical na qual uma única firma detém total controle da produção de dois estágios complementares da cadeia de agregação de valor;
- c) Integração Vertical parcial: quando parte (mas não a totalidade) da produção da subsidiária *upstream* é usada como parte (mas não a totalidade) dos insumos da subsidiária *downstream*. Outro termo freqüente para integração vertical parcial é *tapered integration*;
- d) Controle Vertical/Restrições Verticais/Relações Contratuais Verticais: as duas etapas complementares da cadeia produtiva permanecem sendo realizadas por duas empresas distintas. Entretanto, há transferência de parte do controle do processo produtivo de uma

empresa para outra. Exemplos: contratos de exclusividade, contratos de longo prazo, sugestões de preço final, franquias, etc;

- e) Quase-integração vertical: relacionamentos financeiros e/ou acionários entre firma fornecedora de insumo e firma adquirente. Por exemplo, uma firma *upstream* tem um percentual do capital acionário de uma outra empresa *downstream*.

Como se pode observar, existem várias classes de integração vertical de uma cadeia produtiva propostas pelos autores, que conduzem para uma melhor compreensão dos níveis de integração vertical adotadas num possível arranjo em um determinado relacionamento econômico.

2.3.4 Benefícios e custos estratégicos da integração vertical

Diaz *et al.* (2003) defendem que o sistema de integração vertical permite alcançar maior eficácia e eficiência distributiva, já que uma única empresa organiza as funções de vários membros do canal, proporcionando o máximo controle sobre todo ou quase todo o processo de distribuição. No entanto, é também o sistema de integração mais custoso de todos.

A integração vertical para trás pode produzir uma vantagem competitiva baseada na diferenciação quando uma empresa, ao surtir seus próprios insumos, provê no final um produto de melhor qualidade, suscetível a lucro. A integração vertical também pode poupar a uma empresa a incerteza de depender de fornecedores de matérias-primas ou serviços e diminuir a vulnerabilidade frente ao intento de fornecedores poderosos de elevar indiscriminadamente os preços (DURANTE, 1998).

Kotler (2004) é mais amplo em considerar os custos e benefícios da integração vertical:

- **Volume de produção versus escala eficiente.** Os benefícios dependem do volume de produtos ou serviços que a empresa compra ou vende em cada estágio, em relação ao volume de produção eficiente naquele estágio.

Benefícios estratégicos da integração

- Economias possíveis com a integração:
 - Economias de operações combinadas.
 - Economias derivadas do controle e da coordenação internos.

- Economias de informação.
- Economias obtidas ao se evitar as dificuldades do mercado.
- Economias devidas a relacionamentos estáveis.
- Aprofundamento na tecnologia
- Assegurar oferta e/ou demanda
- Compensação do poder de negociação e das distorções nos custos dos insumos
- Maior habilidade em efetuar a diversificação
- Barreiras de mobilidade e de entrada elevadas
- A entrada em um negócio com retornos mais altos
- Defesa contra o fechamento

Custos estratégicos da integração

- Custo de superação de barreiras de mobilidade
- Maior alavancagem operacional
- Flexibilidade reduzida para a mudança de sócios
- Maiores barreiras de saída gerais
- Exigências de investimento de capital
- O fechamento do acesso às pesquisas e/ao Know-how dos fornecedores ou consumidores
- Mantendo o equilíbrio
- Incentivos desestimulantes
- Exigências gerenciais distintas.

2.4 SUPPLY CHAIN

No cenário competitivo em que a satisfação dos clientes é o objetivo principal das organizações empresariais, uma melhor conexão e administração entre os diferentes estágios da cadeia de suprimento pode favorecer a realização dos escopos planejados. Ao respeito disso, existe uma literatura abundante que aponta os benefícios do panorama da cadeia de suprimento (Supply Chain).

Segundo Christopher (1992a), supply chain é definido como rede de organizações que estão envolvidas, através de conexões para trás e para frente, em diferentes processos e atividades, produzindo valor na forma de produtos e serviços, até atingir o consumidor final.

Mentzer *et al.* (2001, p. 5-6) o definem como um esquema de três ou mais companhias diretamente conectadas por um ou mais fluxos de integração para frente (upstream) e integração para atrás (downstream) de produtos, serviços, finanças e informação de uma fonte para o consumidor.

Chopra e Meindl (2003) indicam que uma cadeia de suprimento engloba todos os estágios, direta ou indiretamente, no atendimento de um pedido de um cliente. A cadeia de suprimento não inclui apenas fabricantes e fornecedores, mas também transportadores, depósitos, varejistas e os próprios consumidores.

Ballou, Gilber e Mukherjee (2000, p.9) acrescentam que a supply chain se refere a “todas as atividades associadas com a transformação do fluxo de produtos e serviços, incluído seu assistente fluxo de informação, as fontes de matérias-primas até os usuários finais. Gerenciamento refere à integração de todas essas atividades, interno e externo da firma”. É também considerado como uma rede de opções de facilidades e distribuição que desempenha as funções de obtenção de materiais, transformação destes em produtos intermediários e finais e a distribuição para consumidores. Supply chain existe tanto para organização de serviços quanto manufaturas (HARRISON e GANESHAN).

FREDERICK (1998, p. 9) define o gerenciamento de supply chain da seguinte maneira:

É uma filosofia de gerenciamento que evoluciona constantemente, que busca unificar competências produtivas coletivas de recursos e funções de negócios encontrados dentro de uma empresa e fora da firma com empresários localizados dentro de uma cadeia de suprimento altamente competitivo, enriquecendo assim o sistema de fornecimento focado ao cliente sobre um desenvolvimento de soluções inovativas e sincronizando o fluxo de produtos de mercado, serviços e informação para criar, fonte única individualizada para o valor do cliente.

Assim o conjunto de autores consultados destaca o trabalho coordenado e sincronizado no processo de sistema de supply chain, que parte do produtor de matérias-primas até chegar ao consumidor final, levando em conta o valor agregado ao produto, como decorrência da eficiência do fluxo do produto e/ou serviço.

2.4.1 Tipos de Supply Chain

Segundo Christopher (1992^a) são distinguidos três tipos de supply chain: 1) **cadeia de suprimento básico**: consiste de uma companhia, um imediato fornecedor e um imediato cliente diretamente conectados por um ou mais fluxos para frente (*upstream*) e para trás (*downstream*) de produtos, serviços, finanças e informação. 2) **Cadeia de suprimento estendida**: incluem fornecedores de fornecedor imediato e clientes de cliente imediato, todos conectados por um ou mais fluxos para frente e para trás de produtos, serviços, finanças e informação. 3) **Cadeia de suprimento**: inclui todas as companhias envolvidas em todo o fluxo para frente e para trás de produtos, serviços, finanças e informação de fornecedor inicial até o consumidor final.

Chopra e Meindl (2003) argumentam que uma cadeia de suprimento é dinâmica e envolve um fluxo constante de informações, produto e dinheiro entre os diferentes estágios. Cada estágio da cadeia executa diferentes processos e interage com outros.

Sob esta ótica, FREDERICK (1998) acrescenta que supply chain consta de duas dinâmicas: a primeira, gerenciamento de cadeias de suprimento de operação técnica, que habilita companhias para além de uma simples otimização de atividade logística, para uma atividade em que todas as funções da empresa – marketing, manufacturing, finance – são otimizadas para integrar estreitamente as formas de função de um sistema comum de negócios. Ele divide as atividades operacionais em quatro grupos funcionais. No primeiro grupo, atividades homogêneas: logística

entrante, prognóstico de vendas, planejamento de inventário, compra de matéria-prima, transporte entrante. Atividades do segundo grupo: consistem na produção, processo de valor agregado, gerenciamento de inventário do processo de trabalho e armazenagem de produtos finais. O terceiro grupo: consiste de atividades de longo curso, incluindo administração de inventário de produtos acabados, administração de ordem do cliente e transporte de longo curso intra-companhia. O quarto grupo se refere ao desempenho de suporte de atividades, incluindo planejamento de sistema logístico, engenharia logística e controle logístico. O primeiro dinâmico de SCM assegura o alinhamento contínuo de objetivos táticos departamentais, a otimização de todas as funções operacionais e a contínua criação de valor de serviço ao cliente da perspectiva da empresa.

A segunda dinâmica de administração de supply chain se refere à extensão de administração de logística integrada para o desempenho de atividades logísticas intercadeias. O objetivo é conectar com menor esforço as interfases, se não fusionar as funções logísticas com outras idênticas executadas através de contra partes de logística com sócios achados fora da cadeia.

Segundo ele, esta dinâmica suporta o conceito de que, no ambiente dos negócios de hoje, companhias não podem competir independentemente nem sequer manter suas posições e conhecimentos diante as exigências do mercado. Além disso, indica que integrações de funções logísticas e parceiros de supply chain são encontradas indefectivelmente em redes, mantendo desempenho superior de processo de manufatura e distribuição configurado para criar valor único para o cliente.

Considerando os propósitos deste tipo de organização, Chopra e Meindl (2003) destacam que o objetivo de toda cadeia de suprimento é maximizar o valor global gerado, representado pela diferença entre o valor do produto final e o esforço realizado para atender ao seu pedido. A lucratividade da cadeia de suprimento é o lucro total a ser dividido pelos seus estágios, ou seja, quanto maior sua lucratividade, mais bem sucedida. O sucesso deve ser mensurado em termos de lucratividade da cadeia inteira e não com base nos lucros de um estágio isolado.

Os autores argumentam que o motivo principal para a existência de qualquer cadeia de suprimento é satisfazer as necessidades do cliente, em um processo gerador de lucros. As suas atividades iniciam-se com o pedido e termina quando um cliente satisfeito paga pela compra.

Para Stevens (1989, p. 3), “o objetivo de gerenciamento de supply chain é sincronizar o requerimento do consumidor com os fluxos de materiais dos fornecedores para efetuar um equilíbrio entre os que são sempre vistos como metas conflitantes de serviços de qualidade ao consumidor, gerenciamento de inventario menores e custos unitários baixos”.

Segundo FREDERICK (1998) a meta competitiva de SCM é encontrar capacidades para co-evoluir em cada um dos sistemas de negócios ao redor de competências coletivas de cada componente para gerar novas fontes de produção e valor de serviço, novos processos e tecnologias e novas formas de integração vertical e economias de escala que não só sustentam sobrevivência como também a contínua dominação do mercado.

De maneira mais resumida, Pires (1998) manifesta que a SCM busca intensificar, somar e amplificar os benefícios de uma gestão integrada da cadeia de suprimentos. Assim, as estratégias e as decisões deixam de ser formuladas e firmadas sob a perspectiva de uma única empresa e passam a fazer parte da cadeia produtiva como um todo.

Os diferentes tipos de Supply Chain estudados ilustram a procura do melhor fluxo dos produtos desejados pelos consumidores. Por isso se diz que supply chain começa com o pedido do cliente e termina quando um cliente satisfeito paga pelo produto. Para isso, é necessário o relacionamento estreito entre os diferentes estágios envolvidos na cadeia produtiva.

2.4.2 Visão do processo de uma cadeia de suprimento

Conforme indicam Chopra e Meindl (2003), uma cadeia de suprimento é uma seqüência de processos e fluxos que ocorrem dentro e entre diferentes estágios da cadeia, combinando-se para atender à necessidade de um cliente por um produto. Há duas maneiras de visualizar os processos realizados na cadeia de suprimento.

1. Visão cíclica - Os processos são divididos em uma série de ciclos, cada um realizado na interface entre dois estágios sucessivos de uma cadeia de suprimento.

2. Visão push/pull (empurrados/puxados) - Os processos em uma cadeia de suprimento são divididos em duas categorias: acionados em resposta aos pedidos dos clientes (pull) ou em antecipação aos pedidos dos clientes (push).

Os autores argüem que na visão cíclica todos os processos da cadeia podem ser desmembrados em:

- Ciclo de pedido do cliente;
- Ciclo de reabastecimento;
- Ciclo de fabricação;
- Ciclo de suprimentos.

A visão cíclica de uma cadeia de suprimento é muito útil ao considerarmos as decisões operacionais, porque ela especifica claramente os papéis e as responsabilidades de cada componente.

No período de execução de um processo pull, a demanda é conhecida com certeza. No período de execução de um processo push, a demanda não é conhecida e deve ser prevista, de acordo com os processos pull como reativos, porque reagem à demanda do cliente. Os processos push podem ser definidos como especulativos porque respondem a uma especulação e não a uma demanda real.

Segundo Chopra e Meindl (2003) uma cadeia de suprimento pode envolver vários componentes.

São eles:

- Clientes;
- Varejistas;
- Atacadistas/distribuidores;
- Fabricantes;
- Fornecedores de peças ou de matéria-prima.

Não é necessário que todos façam parte da cadeia de suprimento; a disposição dependerá da natureza de cada necessidade do cliente. Por exemplo, Dell (fábrica de computadores) atende

pedidos do cliente diretamente; não possui varejistas, atacadistas ou distribuidores em sua cadeia de suprimento.

Stevens (1989) identifica quatro estágios da integração de cadeia de suprimento e discute o planejamento e implicação de operações de cada um:

Estágio 1. representa o caso básico; a cadeia de suprimento é uma função de operação fragmentada dentro de uma companhia individual e é caracterizada por: inventários, sistema de controle e procedimento independente e incompatível, e segregação da função.

Estágio 2. foca a integração interna caracterizada por uma ênfase na redução de custos em lugar da melhoria de performance, inventário, avaliações iniciais de venda interior ao cliente final e serviço ao cliente reativo.

Estágio 3. constitui-se de uma extensão para integração corporativa interna e é caracterizada por visibilidade plena de compra através de distribuição, planejamento tático em lugar de enfoque estratégico, ênfase na eficiência, uso estendido de apoio eletrônico para as conexões e aproximação reativa contínua com clientes.

Estágio 4. finaliza a integração de supply chain, estendendo a integração para fora da companhia para conectar-se com fornecedores e clientes.

O sucesso das empresas integradas depende da melhor configuração de suas estratégias que permitam desenvolver-se no ambiente competitivo. Uma SCM pressupõe, fundamentalmente, que as empresas devem definir suas estratégias competitivas e funcionais por meio de posicionamentos (como fornecedores e como clientes) nas cadeias produtivas em que se inserem (PIRES, 1998).

Chopra e Meindl (2003) indicam que, para sucesso das empresas, é essencial um alinhamento entre estratégia competitiva e cadeia de suprimento, citando como exemplo a 7-eleven, uma loja de conveniência no Japão que tem estabelecimentos em mais de 20 países, atingindo êxito como consequência do alinhamento estratégico entre estratégia competitiva e estratégia de localização, transporte, estoque e informação na cadeia de suprimento.

Bowersox, Closs e Cooper (2007) acrescentam a importância da colaboração entre as firmas de SCM para influenciar posição estratégica e para melhorar a eficiência de operação. Ressaltam que para cada firma envolvida, o relacionamento de supply chain reflete uma escolha estratégica. Uma estratégia de supply chain é uma cadeia de arranjo baseada em dependência e colaboração reconhecida. Os autores indicam que operações de supply chain requerem processo gerencial que se estenda a áreas funcionais dentro de firmas individuais e crie vínculos com parceiros e clientes, atravessando as fronteiras organizacionais.

Chopra e Meindl (2003) argumentam que a estratégia competitiva de uma empresa define o conjunto de necessidades do consumidor que ela pretende satisfazer por meio de seus produtos e serviços.

Eles ponderam o relacionamento entre estratégia competitiva e cadeia de suprimento para atingir o sucesso, começando com a cadeia de valor (apontada no tópico de cadeia de valor), válida para qualquer organização.

Ballou, Gilber e Mukherjee (2000, p.9) propõem o esquema de SCM, destacando marketing, logística e produção e ressaltando três dimensões:

- 1) Coordenação intra-funcional (administração da atividade e processo dentro da função logística de uma firma);
- 2) Coordenação de atividades interfuncionais, tal como logística e finanças, logística e produção, logística e marketing, ocorrendo entre as áreas funcionais da firma;
- 3) Coordenação inter-organizacional de atividades de supply chain que ocorrem entre firmas legalmente separadas dentro de um fluxo cadeia de produto, assim como entre uma firma e seus provedores. Um fator distintivo entre cada uma destas dimensões é o grau de controle de fluxo de produto o gerente tem que alcançar.

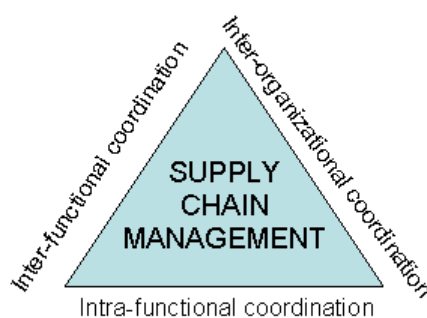


Ilustração 14 - Três dimensões de gerenciamento de cadeia de suprimento.

FONTE: Ballou; Gilbert e Mukherjee (2000)

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2007), para gerenciamento de cadeia de suprimento, a logística é o trabalho requerido para movimentar o inventário de posição ao longo de uma cadeia de suprimento. Para os autores, logística é considerada como um subconjunto de acontecimentos dentro de um esquema mais longo de uma cadeia de suprimento; é a combinação de uma ordem de gerenciamento, inventário, transporte, armazenagem, manipulação de materiais e pacote como facilidade de integração de redes da firma; e conceituam a utilidade da logística integrada: “(...) serve para conectar e sincronizar todo o supply chain, como um processo contínuo e é essencial para efetiva conexão dos estágios”.

Assim os autores enfatizam que Supply Chain ou Cadeia de Suprimento é conformada por vários agentes ao longo da cadeia produtiva, em que cada um é responsável de uma determinada função. Podem incluir clientes, varejistas, atacadistas, fabricantes e fornecedores de insumos, obrigados a cumprir com suas tarefas indicadas para garantir a competitividade no processo de atendimento ao cliente.

2.4.3 Alinhamento estratégico

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2007) o contexto de uma integração de supply chain é uma colaboração multifirma dentro de um esquema chave de fluxo e estrangulamento de recursos. Assim, estrutura e estratégia de cadeia de suprimento resultam de esforços para alinhar operacionalmente uma empresa com clientes e suporte de distribuição e redes de provedores para ganhar vantagem competitiva.

Chopra e Meindl (2003) manifestam que para alcançar o alinhamento estratégico a empresa deve garantir que suas habilidades na cadeia de suprimento apoiem sua habilidade de satisfazer os segmentos de clientes-alvo. Eles referem três etapas básicas para o alcance do alinhamento estratégico:

- 1) Entender o cliente;
- 2) Entender a cadeia de suprimento;
- 3) Realizar o alinhamento estratégico.

As cadeias de suprimento possuem características diferentes, assim como as necessidades dos clientes. Entretanto, procurando algo que possa ser comum a todas as características de cadeia de suprimento, encontra-se a ideia de equilíbrio entre responsividade e eficiência (CHOPRA E MENDL, 2003, P. 32).

A responsividade da cadeia de suprimento é a habilidade de realizar o seguinte:

- Responder a amplos escopos de quantidades exigidas;
- Atender com *lead times* curtos.
- Manejar uma grande variedade de produtos;
- Produzir produtos altamente inovados;
- Atender a um nível de serviço muito alto.

A eficiência da cadeia de suprimento é o custo de fabricação e entrega do produto ao cliente.

A terceira etapa para atingir o alinhamento estratégico é garantir que tudo que for bem desempenhado pela cadeia de suprimento seja coerente com as necessidades dos clientes a serem atendidas. O grau de responsividade deve ser coerente com a incerteza implícita da demanda.

Chopra e Meindl (2003, p. 36) colocam que para alcançar um alinhamento estratégico completo, uma empresa “deve considerar todas as estratégias funcionais dentro da cadeia de valor; deve garantir que todas as funções de valor possuam estratégias coerentes que sustentem a estratégia competitiva. Todas as estratégias funcionais devem sustentar os objetivos da estratégia

competitiva e todas as subestratégias dentro da cadeia de suprimento devem ser coerentes com o grau de responsividade da cadeia de suprimento", tal como se demonstra na figura 18.

Harrison e Ganeshan classificam a decisão de supply chain em duas categorias: a estratégica e operacional. As decisões estratégicas são elaboradas tipicamente em longo prazo. Elas estão estreitamente conectadas com a estratégia corporativa e guia de políticas de supply chain para projeções do futuro. As decisões operacionais focam suas atividades do dia-a-dia. O esforço destes tipos de decisões é para efetivar manejo de fluxo de produtos no planejamento de supply chain.

Os autores consideram quatro maiores áreas de decisão em gerenciamento de supply chain: 1) locação, 2) produção, 3) inventário e 4) transporte. Ressaltam que estes são elementos de ambas as áreas de decisão, estratégica e operacional, tal como se apresenta no quadro 5.

Quadro 5. Alinhamento entre as estratégias competitiva e funcional.

	Estratégia competitiva	
Estratégia de desenvolvimento de produtos	Estratégia de cadeia de suprimento Fabricação Estoques Lead time Compras Transporte	Estratégia de marketing e vendas
Estratégia de informação tecnológica		
Estratégia financeira		
Estratégia de recursos humanos		

FONTE: Chopra e Meindl (2003).

De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2007), o facilitador do gerenciamento de supply chain é a tecnologia de informação. Além disso, destacam que para tecnologia de informação, o rápido arranjo de cadeia de suprimento é conduzido por cinco forças: 1) gerenciamento integrado, 2) responsividade, 3) sofisticação financeira, 4) globalização, e 5) transformação digital.

Gerenciamento integrado resulta da tradição existente há muito tempo ou de desempenho e medição de trabalho sobre uma base funcional.

O desafio fundamental de gerenciamento integrado é redirecionar a ênfase tradicional em funcionalidade e focar o esforço na realização do processo. Busca identificar lucros e diminuir o custo total, capturando o cliente final.

Os autores mencionam três importantes etapas lógicas de cadeia de suprimento que resultam da cuidadosa atenção para o gerenciamento integrado: 1) colaboração, 2) extensão da empresa, e 3) provedores de serviço integrado.

Colaboração. A história dos negócios tem sido dominada por um desejo de cooperação, mas sempre expressada dentro de um esquema competitivo. Porém, sendo todas as formas de especulação de preço ilegais, a legislação colaborativa serve para facilitar o compartilhamento entre organizações em operação, tecnologia e formas de risco para aumentar competitividade.

Extensão da empresa. A gerência de empresa estendida influencia e controla além dos limites de propriedade de uma só empresa, facilita planejar e operar juntamente com clientes e fornecedores. A crença fundamental é de que comportamento de colaboração entre firmas que integra o processo maximiza o impacto para o cliente, reduz todo custo de risco, melhora grandemente a eficiência. Expansão da empresa é construída sobre dois paradigmas básicos: compartilhamento de informação e processo de especialização.

No referente à **Responsividade**, este modelo busca reduzir ou eliminar problemas para planejamento conjunto e rápida troca de informação entre participantes de supply chain. Todos os membros da cadeia de suprimento sincronizam suas operações, aproveitando oportunidades para reduzir o inventário e eliminar custos.

Sofisticação financeira é o processo de criar valor de modo mais rápido, mais flexível, mais preciso de servir ao consumidor e é justificado por alcançar preços competitivos. A estratégia competitiva que conduz as cadeias de suprimento é a habilidade para administrar de maneira mais oportuna e estabelecer funcionamento financeiro atraente. Três aspectos de sofisticação financeira são considerados: conversão em dinheiro efetivo (cash-to cash conversion),

minimização do tempo (dwell time minimization) e transformação em dinheiro efetivo (cash spin).

Globalização, sendo que as firmas com crescimento agressivo não podem negligenciar a comercialização no mercado global. A decisão para entrar em uma operação global para alcançar o crescimento de mercado e de eficiência operacional permite um natural caminho de expansão de negócios. As formas de entrar ao mercado global são três, sendo primeiro a importação e exportação, que constitui uma transação de dimensão significativa. A segunda fase envolve um estabelecimento de firmas de presença local em países estrangeiros e áreas comerciais (franquias, licencias). O terceiro estágio é a conduta progressiva de operação comercial dentro e fora de limites internacionais. Esta é a mais avançada fase de compromisso internacional e é tipicamente conhecida como a globalização.

Transformação digital de comércio, tendo como a premissa básica que DBT envolve completa reinvenção de todas as operações da firma para assegurar que o benefício de tecnologia moderna de informação seja desdobrado completamente. DBT inclui posição de operação, processos e relacionamento de negócios para explorar a tecnologia de informação e facilitar colaboração a supply chain para alçar excelência de procedimento de operação. Destaca-se que o potencial de DBT é a distribuição sincronizada de informação e conhecimento ao redor de supply chain.

Assim supply chain sincronizado busca fluxo de materiais, produtos e informação entre parceiros para reduzir duplicação e redundâncias indesejadas, além de uma reengenharia de operação interna de firmas individuais para influenciar toda sua capacidade. Operações influenciadoras requerem um plano conjunto concernente a trabalho logístico para que cada firma participante no supply chain funcione responsavelmente.

Os benefícios da sincronização servem para suporte de generalização de gastos de funcionamento, um serviço específico ou movimento de produto. É o mesmo que dizer que as atividades sincronizadas geram gastos menores de funcionamento.

Segundo Young e H. (2006, p. 208-209), no supply chain deve se procurar a qualidade em todo o processo. Apontam três áreas essenciais de um sistema de gerenciamento de qualidade de supply chain: seleção de fornecedor, desenvolvimento de fornecedor e integração de fornecedor.

Seleção de fornecedores

Um sistema de gerenciamento de qualidade de supplier requer uma mudança fundamental no relacionamento entre comprador e fornecedor, propondo-se relações e acordos a longo prazo. Segundo entrevistas industriais, muitas companhias locais líderes sempre selecionam um fornecedor que esteja orientado ao consumidor; porque assim se permite a melhoria constante para satisfazer as necessidades do cliente.

Desenvolvimento de fornecedores

Desenvolvimento de fornecedores é outra área essencial em um sistema de qualidade de gerenciamento de supply. É um grupo de atividades tomadas para melhorar qualidade de fornecedor com assistência para aperfeiçoamento de suas operações. Avaliando, reorganizando, provendo treinamentos e assistência técnica e estabelecendo efetiva comunicação entre as partes.

Integração de fornecedores

Em contraste com o desenvolvimento de fornecedores, integração de fornecedores é uma atividade mútua. Comprador e fornecedor contribuem igualmente para o bem comum. O atributo dominante em integração de fornecedor inclui o compartilhar informação estratégica e benefícios, estabelecendo relacionamento a longo prazo. Além disso, ambas as partes conduzem soluções de problemas para melhorar a qualidade.

2.4.4 Estrutura para a organização dos fatores-chaves.

Chopra e Meindl (2003) destacam que os gerentes de cadeia de suprimento devem estabelecer o equilíbrio entre eficiência e responsividade em cada um dos fatores-chave. O impacto conjunto dos quatro fatores-chave (estoque, transporte, instalações e informação) da ilustração 15 determina a responsividade e a eficiência de toda cadeia de suprimento.

Segundo eles a maioria das empresas começa com uma estratégia competitiva e depois decide qual será sua estratégia de cadeia de suprimento, que efetivamente determina qual será seu desempenho em relação à eficiência e à responsividade. A partir de então, deve-se utilizar dos fatores-chave para alcançar o desempenho estabelecido.

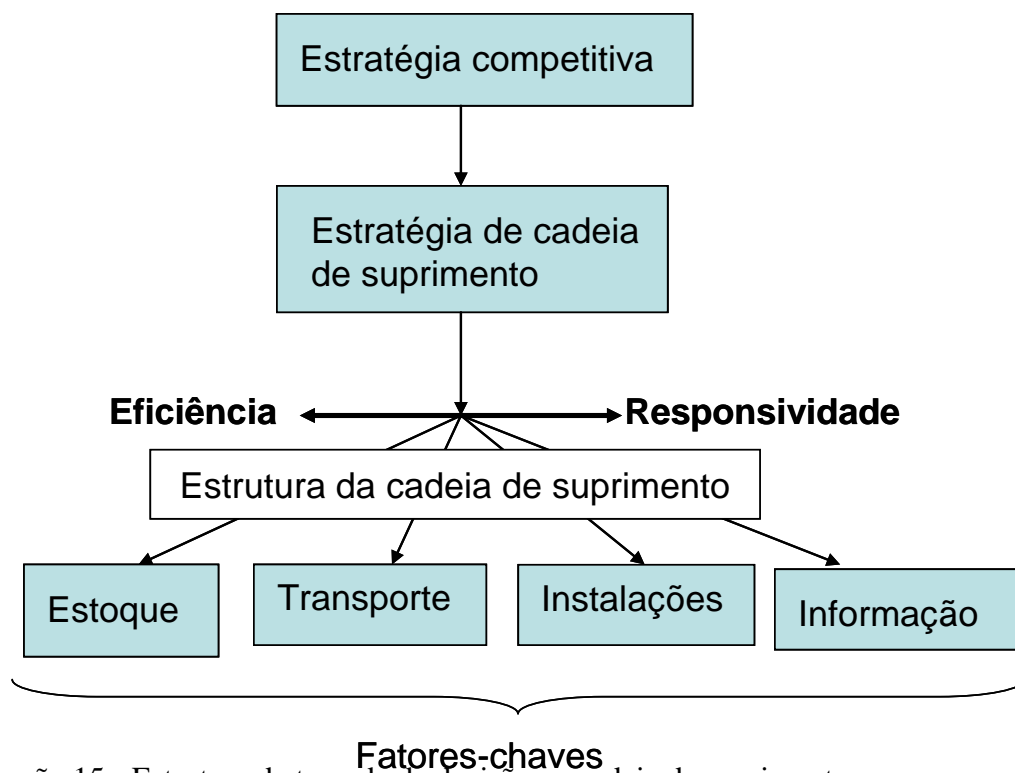


Ilustração 15 - Estrutura de tomada de decisão na cadeia de suprimento.
 FONTE: Chopra e Meindl (2003)

O papel importante executado pelo estoque na cadeia de suprimento é o de aumentar a quantidade de demanda que pode ser atendida. Significa que o produto deve estar pronto e disponível para o momento que o cliente quiser, com a intenção de reduzir custos, explorando qualquer economia de escala que seja viável durante a produção e a distribuição. Na estratégia competitiva, exige-se um alto nível de responsividade, e para isso a empresa usa o estoque, disponibilizando grandes e acessíveis quantidades de produto. Além disso, a empresa pode usar o estoque para se tornar mais eficiente, reduzindo-o com a utilização de armazenagem centralizada.

O papel do transporte na cadeia de suprimento é imprescindível, forçosamente rápido, que utilize diferentes meios ou quantidades a serem transportados e contribua para que a cadeia de suprimento seja mais responsiva.

A instalação na cadeia de suprimento condiz com os locais onde está o estoque ou de onde ele é transportado. Dentro de uma instalação, o estoque pode passar por um processo de transformação (fabricação) ou ser armazenado antes de despachado para o próximo estágio. As instalações e suas respectivas capacidades para desempenhar suas funções são um fator chave de desempenho da cadeia de suprimento em termos de responsividade e eficiência.

O fluxo de informação afeta profundamente todas as etapas da cadeia de suprimento de diversas maneiras: serve como uma conexão entre os diversos estágios e é crucial para as operações diárias. Na estratégia competitiva, o crescimento vertiginoso da tecnologia de informação é a prova do impacto por ela exercido nas melhorias das empresas.

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2007, p. 99) o sistema de informação de supply chain é composto por elos que conectam atividades logísticas dentro de um processo integrado. Essa integração é construída sobre quatro níveis de funcionalidade: 1) sistema de transação, 2) administração de controle, 3) análise de decisão, e 4) planejamento estratégico.

Um **sistema de transação** é caracterizado por regras, procedimentos e comunicações formais padrões; por um grande volume de transações; e por uma operação focada no cotidiano. A combinação de processos estruturados de grandes transações gera eficiência de sistema de informação. Seu segundo nível de supply chain (SCIS) é **administração de controle**, focada na mensuração de desempenho e relatórios. Mensuração de desempenho é necessária para prover feedback relativo ao funcionamento de supply chain e utilização de recursos. O terceiro nível é a **análise de decisão**, focada sobre ferramentas de software para ajudar o gerente a identificar, avaliar e comparar estratégias e alternativas táticas para melhorar efetividade. Análise típica inclui configuração de supply chain, administração de inventário, distribuição de recursos, fugas e rentabilidade segmentada. **Planejando estratégia**, último nível, organizando e sintetizando dados de transação dentro de um database, possibilita avaliação de várias estratégias.

Por outro lado, os autores colocam que existem muitos obstáculos para um bom alinhamento estratégico, tais como crescimento da variedade de produtos e sua redução dos ciclos da vida, que o dificultam progressivamente. A superação desses obstáculos oferece uma circunstância extraordinária para as empresas utilizarem o gerenciamento da cadeia de suprimento para a obtenção de vantagem competitiva.

Ballou, Gilber e Mukherjee (2000) acrescentam que com as oportunidades de supply chain definidas entre as empresas, existe um problema mais complicado de controle. O gerente funcional pode ter dificuldades sobre movimentação de produto entre firmas e nem sempre pode recorrer a ferramentas administrativas e técnicas disponíveis. Este é novo desafio para administradores.

2.4.5 Coordenação da cadeia de suprimento e o efeito chicote

Chopra e Meindl (2003) colocam que a coordenação da cadeia de suprimento tem ganhos significativos se todos os estágios realizam ações que, em conjunto, aumentam os lucros totais. A coordenação da cadeia de suprimento exige que cada estágio leve em consideração o impacto que suas ações exerçam sobre os todos os outros.

Entretanto, comentam que a falta de coordenação pode ocorrer tanto porque estágios diferentes da cadeia de suprimento podem ter objetivos conflitantes como também informações distorcidas que circulam entre os estágios. Acrescentam que isso pode se agravar se cada um possui um responsável diferente. Como resultado, cada estágio tenta maximizar seus próprios lucros, levando a ações que muitas vezes diminuem os lucros totais da cadeia de suprimento.

Segundo eles, o efeito chicote (bullwhip effect) ocorre quando a variabilidade dos pedidos é amplificada em cada elo da cadeia de suprimento: do varejista para o atacadista, do atacadista para o fabricante e do fabricante para os fornecedores. O efeito chicote distorce as informações na cadeia de suprimento levando estágios diferentes a fazerem análises muito distintas sobre a demanda.

Assim, destacam a importância da criação de confiança e parceria estratégica na cadeia de suprimento. Segundo eles, um relacionamento fortalecido entre dois estágios de uma cadeia de suprimento inclui segurança e a capacidade de cada estágio de fazer um pacto. Argumentam que a confiança envolve a crença de que cada estágio está interessado no bem-estar dos outros e que não tomaria medidas sem considerar seus parceiros.

Enfatizam que cooperação e confiança na cadeia de suprimento ajudam a melhorar o desempenho, pelas seguintes razões:

- Quando os estágios possuem confiança mútua, têm mais chances de elevar o objetivo das outras partes ao tomar suas decisões.
- O compartilhamento de informações, melhorias de operações, preços adequados ocorrem naturalmente entre as partes que estabelecem uma relação de confiança entre si.
- A eliminação de duplicação de tarefas ou a alocação de esforços no estágio mais apropriado levam ao aumento na lucratividade da cadeia de suprimento.
- Compartilhamento de informação detalhada sobre vendas e produção permite que a cadeia de suprimento coordene decisões acerca de produção e distribuição.

Os autores assinalam que há duas visões acerca de como a cooperação e a confiança podem ser criadas em relacionamentos na cadeia de suprimento:

- Visão baseada em restrições, em que as partes envolvidas utilizam uma série de contratos formais para garantirem a cooperação.
- Visão baseada nos processos. Aqui confiança e cooperação são formadas com o tempo como resultado de diversas interações entre as partes envolvidas.

O relacionamento baseado em cooperação e confiança para a criação de parcerias tem como etapas-chaves:

- 1) ponderar o valor de relacionamento.
- 2) Estipular tarefas operacionais e direitos de decisão para cada parte.
- 3) Criar contratos eficazes.
- 4) Projetar soluções eficazes para os conflitos.

Bowersox, Closs e Cooper (2007, p. 254) questionam: por que a integração cria valor? Eles respondem mencionando três perspectivas de valor: 1) **Valor econômico**: construído sobre economias de escala em operações como fonte de eficiência. A economia de escala busca utilizar completamente a vantagem fixa para alcançar o custo mais baixo. 2) **Valor de mercado**: ocorre com variação atrativa de produtos lançados no tempo e lugar adequados; podem ser em produtos e serviços. 3) **Relevância**: envolve relevância de valor agregado de todos os serviços e produtos e posicionamento, gerando diferenciação para os clientes. Este valor significa produto e serviço certos, no preço adequado, modificado, sequenciado e sincronizado.

Enfim, os autores concordam em que as firmas que participam na cadeia de valor devem procurar atingir a eficiência e responsividade em cada estágio, principalmente no atendimento ao cliente. Mas devem se desenvolver sob o relacionamento de cooperação e confiança no cumprimento de suas funções. Desta forma as empresas participantes podem adquirir a competitividade desde o fornecedor de insumos até a entrega final do produto ao cliente.

2.5 Estratégia de economia dos custos de transação

Para uma boa convivência entre as organizações, é necessário estabelecer normas claras para se administrar sem dificuldade o processo de gerenciamento de arranjos produtivos entre os diferentes participantes da organização. Portanto é importante conhecer a teoria que oriente desenvolver-se de maneira certa, incluindo especificações, atribuições, obrigações e direitos de cada integrante. Apresenta-se a pesquisa teórica sobre ambiente institucional que cumpre o papel de estabelecer as normas de interação (macroinstituições) e estrutura de governança, que especificamente trata das economias das organizações (microinstituições).

2.5.1 Ambiente institucional

Segundo North (1991) a nova economia institucional abordou o papel das instituições em dois níveis analíticos distintos: ambiente institucional e estrutura de governança; em que o primeiro trata de macroinstituições, aquelas que estabelecem as bases para as interações entre os seres humanos; o segundo, de microinstituições, aquelas que regulam uma transação específica.

O ambiente institucional é definido por alguns autores como as “regras do jogo” e promove o desenvolvimento das atividades econômicas, bem como as políticas, legais e sociais que governam a base da produção, troca e distribuição (WILLIANSOM, 1996). Os conjuntos de normas e regras delimitam ações, que definem os critérios a serem estabelecidos por meio de regras – formais e informais. Segundo North (1992), a dinâmica evolutiva das economias surge da interação entre as instituições e as organizações, definida metaforicamente como “os jogadores” (organização) que estão enquadrados nas “regras do jogo” (as instituições).

Segundo Daft (2003) a perspectiva institucional propicia uma visão das relações interorganizacionais, afirmando que as organizações necessitam da legitimidade dos depositórios de seus interesses. O autor descreve como as organizações sobrevivem e são bem sucedidas por meio da congruência entre sua estrutura e as expectativas do seu ambiente, composto de normas e valores dos interessados (clientes, investidores, associações, conselho de direitos, governo, organizações, colaboradores).

As instituições são restrições (normas) construídas pelos seres humanos, que estruturam a integração social, econômica e política. Elas consistem em restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições e código de conduta) e regras formais (constituições, leis e direitos de propriedade), conforme North (1991). Deste modo, a visão institucional acredita que as organizações adotam estruturas e processos para agradar entidades externas e essas atividades são aceitas como regra nas organizações.

O mesmo autor destaca que as instituições são importantes no sistema quando existem diferentes níveis de informação entre os agentes econômicos, incerteza no mercado e grande número de concorrentes. Nesse ambiente turbulento e incerto, é necessário que haja regras que balizem e orientem a direção a ser tomada, para que os problemas relacionados às interações entre os agentes sejam resolvidos e os acordos de troca sejam estabelecidos e cumpridos.

Farina, Azevedo e Saes (1997) assinalam que a principal contribuição da corrente Ambiente Institucional é o estabelecimento da relação entre instituições e desenvolvimento econômico, expressa no slogan da NEI: instituições são importantes e suscetíveis de análise.

Por outro lado, Azevedo (2000) diz que o papel das macroinstituições abrange o ambiente institucional, sobre as interações econômicas entre os membros de uma mesma sociedade. Para isso ele destaca três elementos de especial importância: a) regras formais, b) restrições informais e c) direitos de propriedade da terra.

O autor indica que dentro das **Regras formais** há normas principais: a constituição, as legislações complementares e o conjunto de políticas públicas (a defesa da concorrência, a política agrícola e a política de reforma agrária) que tem como propósito induzir ações nos principais agentes econômicos. Cita como exemplo a política de preços mínimos que pode induzir agricultores a ampliar o seu cultivo.

Mesmo assim, faz o destaque da influência fundamental das instituições sobre o desenvolvimento econômico recai na indução das decisões de investimento, sendo que estas devem ter o longo prazo como horizonte, de acordo com o que se prevê para o futuro.

Por outro lado, argumenta que seriam diversos os elementos que podem minar a credibilidade de uma regra e, conseqüentemente, seus efeitos enquanto restrições ou indução ao comportamento dos agentes. O ponto fundamental é observar as instâncias responsáveis pela configuração das instituições e de que modo estão sujeitas à ação de grupos de interesse. A instabilidade das regras não apenas reduz o efeito das instituições sobre o comportamento humano, como pode acentuar o grau de incerteza no ambiente econômico, o que, por sua vez, pode reduzir o nível de investimentos e produzir um limite ao desenvolvimento econômico.

Daft (2003) argumenta que as relações formais com outras empresas, entretanto, apresentam um dilema para os gerentes; cita as organizações norte-americanas para exemplificar como procuram diminuir sua vulnerabilidade em relação aos recursos desenvolvendo vínculos com outras organizações, mas que também apreciam maximizar a própria autonomia e independência. Os vínculos organizacionais exigem coordenação e reduzem a liberdade de cada organização de tomar decisões sem atentar as necessidades e metas de outras.

Restrições informais é um conjunto de instituições de importância equivalente, não escritas e não explícitas e tampouco são resultado de uma escolha deliberada por parte de membros de uma sociedade (AZEVEDO, 2000). Estes fatores fazem das restrições elementos que não podem ser facilmente manipulados, tais como: valores, tabus, costumes, religiões, códigos de ética, laços étnicos e familiares, que representam o importante papel econômico de restringir o comportamento dos agentes. Ao restringir ações, instituições como estas podem facilitar as interações humanas, reduzindo os custos decorrentes da coordenação.

Por sua parte Schmitz (1997a) coloca que se deve apontar a existência de instituições informais construídas de acordo com as especificidades da região, como rotinas, práticas comuns, regras e leis sociais. Essas instituições têm o efeito de fornecer um parâmetro para o processo de tomada de decisões e para as relações que ocorrem entre os agentes, colaborando para a redução da incerteza e para a criação de um sistema próprio de incentivos para os produtores locais.

Reforçando tal asseveração, Azevedo (2000) ressalta a existência de organizações, cuja ordem é fundada em códigos de conduta, que apresentam alto grau de coesão e coordenação dos atos de

seus membros; tais como não trair os companheiros ou ocupar a área de atuação de outro membro, e há punições para aqueles que infringem essas regras, podendo atingir a pena capital. Em uma eventual celebração de contratos, devem se contemplar todos esses fatores para evitar estragos dos acordos.

Direito de propriedade

North & Weingast (1989), ao referirem-se ao direito de propriedade da terra, fazem um breve comentário histórico, assinalando que a maior garantia de direitos de propriedade após a Revolução Gloriosa, na Grã-bretanha do século XVII, possibilitou o aumento do volume de investimentos. A principal mudança institucional trazida pela revolução foi a restrição ao poder real, decorrente do estabelecimento de um poder judiciário independente e do crescimento das funções do parlamento. Essa restrição criou um compromisso confiável (*credible commitment*) para garantia do conjunto relevante de direitos, reduzindo a expectativa de expropriação dos investimentos privados por parte da coroa.

De acordo com Demsetz (1967) apud Azevedo (2000) os direitos de propriedade surgem com a finalidade de internalizar as externalidades quando os ganhos internos são maiores do que seus custos. Se os benefícios associados à propriedade da terra são pequenos, não há conflito significativo, nem custos associados; pelo que não seria necessário definir precisamente os direitos de propriedade.

No entanto, North & Weingast (1989) argumentam que o problema de definição de direitos de propriedade pode induzir distorções no perfil dos investimentos, ao penalizar relativamente mais aqueles de retorno de longo prazo. Essa distorção dos investimentos pode conduzir, por sua vez, a uma deterioração acelerada dos recursos naturais, o que revela um outro custo associado à má definição de direitos de propriedade.

Mesmo assim, os autores ressaltam que quanto maior for a probabilidade de expropriação da terra, não somente deve ser menor o nível de investimentos, como deve haver um viés no sentido do cultivo de lavouras temporárias, em detrimento do emprego de lavouras permanentes.

Diversos elementos são necessários para caracterizar uma situação de risco de expropriação, sendo o mais imediato à definição imprecisa de direitos de propriedade privados. Essa definição dos direitos pode ser formal (registros de propriedade) ou informal (hábitos culturais, valores, ética, etc.). A segunda fonte de risco advém de um possível conflito entre esses dois tipos de direito; se estes são mal definidos, surge espaço para o conflito pela apropriação dos benefícios derivados do exercício desse direito.

Para Demsetz (1967) apud Azevedo (2000) o risco de expropriação da terra não depende somente da definição dos direitos de propriedade, mas também de sua garantia. Direitos de propriedade formais são normalmente garantidos pelo poder público, que pode impor a vigência de um determinado registro de propriedade por meio da força.

Na ausência de uma garantia pública aos direitos de propriedade, pode haver uma garantia privada, que corresponde a um instrumento privado de resolução dos conflitos pela apropriação dos benefícios derivados da propriedade da terra. A efetividade disto depende do amparo legal desse tipo de ação e de seus custos.

A literatura permite deduzir que existem estruturas e processos formais e informais num ambiente institucional. Nos quais, segundo os autores, os maiores riscos de expropriação por conceito de desrespeito aos contratos ocorrem em situações em que: a) direitos de propriedade sejam mal definidos, b) haja conflitos entre instituições formais e informais, c) não exista adequada garantia pública de direitos formalmente atribuídos, e d) os custos de garantia privada dos direitos sejam elevados.

2.5.2 Estrutura de governança (micro economia)

Conhecida como análise microinstitucional, na NEI foi denominada por Economia dos Custos de Transação. São apresentadas duas abordagens: aspectos estático e dinâmico; sendo os aspectos estáticos conhecidos como os limites à mensuração de informações intrínsecas aos produtos; e aspectos dinâmicos como a mutação de contratos à medida que as empresas aprofundam uma relação de dependência mútua, segundo Azevedo (2000).

Os custos de transação foram definidos por Williansom, citado por Zylbersztajn (1995), como “os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo, bem como os custos *ex-post* dos ajustamentos e adaptações quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, são os custos de conduzir o sistema econômico”.

Segundo Zylbersztajn (1995), o objetivo dessa teoria é “estudar o custo das transações como o indutor dos modos alternativos de organização da produção (governança) dentro de um arcabouço analítico institucional. Assim a unidade de análise fundamental passa a ser a transação, onde são negociados direitos de propriedade”. Dessa forma o autor relaciona os pressupostos da ECT, como estes a seguir:

Custo de transação: ocorre tanto na utilização do sistema de preços como em transações regidas por contratos internos à firma, o que significa que todos os tipos de contratos (externos ou internos) são importantes para o funcionamento da economia.

Ambiente institucional: as transações ocorrem em ambientes institucionais estruturados (regulamentos formais ou informais nos diversos agrupamentos sociais) e as instituições interferem nos custos de transação, por afetarem o processo de transferência dos direitos de propriedade (uso, controle e apropriação de resultados dos ativos).

Racionalidade limitada: considera-se que o agente econômico busca um comportamento otimizador e racional, mas que não consegue satisfazer esse desejo dada sua limitação na capacidade cognitiva de receber, armazenar e processar informações, o que faz com que não seja totalmente racional em sua decisão.

A ECT sugere que a coordenação do sistema produtivo deva ser feita com os agentes buscando estruturas de governança eficientes, a fim de evitar racionalidade limitada, apontada por Simon (1962), em que as consequências contratuais entre as partes são intrinsecamente incompletas, não sendo economicamente viável especificar cláusulas para todas as possíveis contingências. Desta incomplitude, as partes aproveitam de lacunas contratuais em benefício próprio, impondo custos às suas contrapartes. Por esse motivo, surgem os custos de transação, sendo o papel das estruturas de governança regular o comportamento das partes, de modo a atenuar tais custos.

Oportunismo: conceito que resulta da ação dos indivíduos na busca de seu auto-interesse, mas com uma informação sobre a realidade não disponível a outro agente, utilizada de modo a permitir que o primeiro desfrute de algum benefício do tipo monopolístico.

Estas ferramentas permitem analisar as transações entre os agentes econômicos, em determinado ambiente institucional (externo e interno às firmas). Buscam se explicar e, se possível, prever a dinâmica dessas transações, com base na premissa de que os agentes têm como objetivo final minimizar os custos de transação, na procura de maior eficiência econômica.

Coase (1937) lançou as bases da ECT, propondo que as fronteiras da firma sejam definidas não apenas pela função produção, mas também por seus custos de transação. Custos de transação, segundo ele, seriam aqueles associados à condução das transações, como: custos de mensuração das informações, de negociação, de elaboração e de se fazer cumprir os contratos, assim como os direitos de propriedade.

Para uma melhor compreensão, Williamson (1985) propõe o mapa cognitivo das transações que permite caracterizar a análise das vertentes da teoria das firmas, em que a primeira dicotomia se dá entre as vertentes do monopólio e da eficiência. A compreensão desta dicotomia é fundamental para pautar ações intervencionistas que interpretem contratos complexos, oriundos do exercício do poder de monopólio e que podem ser interpretados pelo outro ramo, o da eficiência. Na vertente da eficiência existem duas ramificações. Uma considera possibilidade de elaboração de contratos completos, portanto associados ao pressuposto neoclássico de racionalidade plena, em que se evidencia a teoria da agência. A segunda tem base no pressuposto da racionalidade limitada e seu corolário, que são os contratos incompletos, dando origem às teorias de Economia, incluindo os Custos de Transação e Custos de Mensuração, ambos relevantes para o estudo dos contratos em geral, segundo o autor, mais envolvido na agricultura. A Ilustração 16 mostra a configuração.

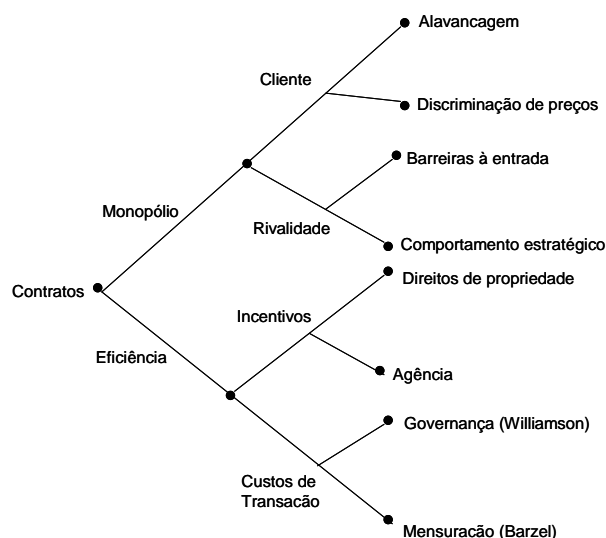


Ilustração 16 - Mapa cognitivo dos contratos.
 FONTE: Williamson (1985)

A outra ramificação destaca que, na essência, a ECT considera incentivos de eficiência com base na configuração de arranjos institucionais, que tanto podem ser contratos formais ou outras formas de coordenação amparadas por reputação ou laços sociais. Assume-se a possibilidade da presença de oportunismo pós-contratual, que associada a investimentos em ativos específicos leva os agentes a antecipar e mitigar os problemas pós-contratuais, adotando medidas de precaução. Considera-se que os contratos e formas contratuais complexos, são uma forma de governança intermediária entre o mercado e a firma hierárquica, em que as transações são internalizadas.

A ilustração 17 mostra que na ausência de ativos específicos não existe necessidade de salvaguardas, representando a situação hipotética em que o mecanismo de preços é suficiente. Na presença de ativos específicos, o nó B representa situação de incitabilidade, uma vez que nenhuma salvaguarda foi adotada, implicando em riscos de apropriação de quase-rendas. O nó C é eficiente em comparação ao nó B, pois introduz algum tipo de salvaguarda contratual (WILLIAMSON,1996).

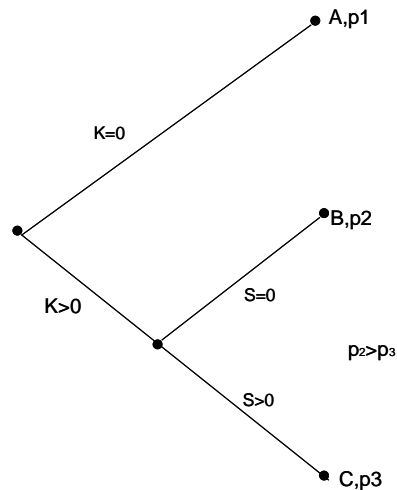


Ilustração 17 - Esquema contratual simplificado.
 FONTE: Williamson (1996)

De acordo com Klein, Crawford e Alchian (1978) apud Zylbersztajn (2005), o conceito de quebra contratual oportunista ocorre como incentivos de apropriação das quase-rendas oriundas de investimentos em ativos específicos. Caso uma parte do contrato realize investimentos específicos, geradores de rendas, na ausência de salvaguardas, parte do seu valor pode ser expropriado ex-post pela outra parte. Por essa razão a especificidade dos ativos é muito importante, porque informa qual a perda possível por uma ou todas as partes participantes em um contrato, no caso de ruptura pós-contratual. Quem faz investimentos cuja realocação implique perdas significativas do valor dos investimentos em ativos específicos, deve adotar mecanismos que visem reduzir os riscos de perda.

Na vertente da Economia dos custos de Mensuração, na figura 17, desenvolvida por Barzel (1982), parte-se do conceito de eficiência, mas com diferente racional da ECT. Para este autor, as transações, por mais simples que sejam, podem ser descompostas em diferentes dimensões. Ele exemplifica que se uma empresa adquire soja, ela transaciona um conjunto de dimensões: determinado nível de proteína, de unidade, presença ou ausência de grãos transgênicos, prazo de entrega, determinada tecnologia de produção orgânica, ou ainda pode desejar um produto cuja tecnologia de produção seja ambiental e socialmente compatível.

Cada dimensão de uma transação representa uma troca de direitos de propriedade e pode ser caracterizada por um custo de mensuração e traz determinado valor para os participantes da transação. Tal valor pode ser dissipado se os direitos de propriedade não forem devidamente definidos, o que pode ocorrer se for difícil medir determinado atributo.

Por outro lado, se as características da tecnologia de produção forem de mensuração mais custosa, sugere-se a necessidade de mecanismos especializados de monitoramento ou mecanismos sociais geradores de confiança. Desta forma as dimensões com custos de mensuração baixos podem ser transacionadas no mercado, fora da firma. São amparadas pela lei, uma vez que, no caso de distorções, o adquirente pode acionar o provedor, que deve dar garantias para o produto.

No caso de dimensões em que o custo de mensuração é mais difícil, sugere-se que estas devem contar com outros mecanismos de garantia que não tenham a característica de um contrato. Para tal efeito, as partes se organizam privadamente para diminuir os riscos de perda de eficiência na transação, seja pelo desenvolvimento de mecanismos com base em reputação dos agentes, seja com base em laços sociais, ou realizando a transação internamente à firma.

Na sua essência a mensuração dos custos de transação-TCM associa os arranjos institucionais ao controle da perda de eficiência da transação devido à dificuldade de medir determinado atributo transacionado. A firma é vista como um conjunto de garantias ofertadas por um agente especializado, capaz de oferecer salvaguardas, gerando direitos sobre o resíduo (BARZEL, 2002).

Mesmo assim, Barzel (1982) ressalta o problema de mensuração, indicando que alguns dos custos de transação surgem de características intrínsecas aos produtos, não dependendo, portanto, da integração dos agentes ao longo do tempo. Por esses motivos, tais custos são ditos estáticos, uma vez que refletem uma característica das transações que depende do contexto temporal em que se desenvolvem. Esses custos ocasionados são denominados como mensuração.

Nelson (1970), ao falar de produtos, distingue três tipos, em que para cada um deles associa uma ou mais estruturas de governança para melhor lidar com os problemas transacionais derivados dos limites de mensuração das informações relevantes.

O primeiro grupo de produtos é definido pelo fato de todas as informações relevantes para a transação serem disponíveis antes da celebração de um acordo de troca. Em situações desse tipo, as transações podem ser reguladas via mercado, não havendo necessidade de construção de arranjos institucionais complexos. Mesmo assim, diante da incerteza quanto à confiança de pagamento ou cumprimento de deveres estipulados contratualmente, há um complexo sistema de garantias.

Outro grupo das informações a respeito dos produtos somente pode ser obtido após a efetivação da troca ou, mais grave, após o consumo dos produtos. Como indica Brousseau & Codron (1997) acerca da aquisição da fruta de mesa, é complexa, respondendo a diversos critérios: coloração, preço, textura, conveniência, saúde e sabor. Pelo que Nelson (1970) denomina como “bens de experiência”.

Para resolver esses problemas de mensuração das informações, o autor explica que é necessário que o arranjo institucional sinalize adequadamente as informações relevantes. Por outro lado os elementos subjetivos, como sabor, são sinalizados por meio de arranjos privados, como o estabelecimento de uma marca. Em síntese a marca desempenha o papel de reduzir os problemas de mensuração de informações.

Se um produto não apresenta as características que se supunha antes da celebração do contrato, a parte prejudicada pode punir sua contraparte com a interrupção do contrato. Segundo Kreps (1990) o valor dessa punição será tanto mais grave quanto maiores forem a) o valor presente correspondente aos ganhos futuros que a contraparte poderia obter na continuidade da transação; e b) a perda de sua reputação, elemento que tem valor econômico por permitir redução de custos de transação.

Um terceiro grupo de produtos possui um problema ainda maior de mensuração das informações, neste caso as informações relevantes à transação não são obtidas nem após o consumo do produto, o que equivale a dizer que o problema derivado da assimetria de informações não é apenas custoso, mas insolúvel por inspeção direta nos produtos. Por esses motivos, tais produtos são denominados “bens de crença”.

Segundo Williansom (1985) a transação pode assumir uma infinidade de características, agrupadas em três tipos representativos: mercado, formas híbridas e hierarquia. Estas se distinguem pelos níveis de controle e incentivo que exercem sobre as partes. No caso de mercado, a transação se resolve em um ponto do tempo, não havendo compromisso de repetição no futuro, em que o incentivo às partes é grande, uma vez que respondem imediatamente às condições vigentes no mercado; ou seja, a forma de organização via mercado se dá basicamente por meio do sistema de preços e está associada a contratos de classificação clássica.

No outro extremo, encontra-se a hierarquia, que corresponde à incorporação da transação para dentro dos domínios da firma (integração vertical). Isto acontece quando a empresa decide internalizar o segmento de atividade que vem imediatamente a jusante e a montante de sua atividade principal, estabelecendo-se, assim, a propriedade total dos ativos envolvidos. A forma hierárquica de organização é comumente denominada de integração vertical e é definida por Williansom (1985) como o “controle hierárquico gerencial de estágios sucessivos de produção tecnologicamente separáveis entre si”.

A forma de organização do tipo híbrida envolve contratos complexos e arranjos de propriedade parcial de ativos que, por sua vez, criam uma dependência bilateral entre as partes: contratos de longo prazo, co-produção, comércio recíproco, contratos de distribuição, alianças estratégicas, join ventures, franquias, entre outros (JANK, 1996). Formas organizacionais deste tipo estão associadas às relações contratuais neoclássicas, sendo denominadas por Monteverde e Teece (1982) de intermediárias de quase-integração e caracterizadas como a propriedade de uma firma sobre equipamento ou insumo específicos operados por outra firma de segmento correlato. Entre as empresas são firmados contratos específicos e rígidos, estabelecendo direitos de propriedade dos equipamentos ou dos insumos.

Os contratos, em seu papel central na ECT, segundo Zylberstajn (1995), apresentam custos associados à sua configuração, implementação, monitoramento e, especialmente, custos associados à solução das disputas provenientes do descumprimento das relações contratuais estabelecidas. Dessa forma, a firma pode ser vista como uma estrutura capaz de resolver partes das disputas pela hierarquia que a caracteriza.

Os contratos na economia dos custos de transações classificam-se em clássicos, neoclássicos e relacionais. Nos contratos clássicos, as transações são isoladas, sem efeito temporal, descontínuas e contemporâneas, com regras claras e ajustes sempre via mercado. Contratos neoclássicos caracterizam-se pela manutenção da relação contratual, ou seja, a manutenção do contrato original como referência para negociação. Contratos relacionais caracterizam-se pela sua flexibilidade e possibilidade de renegociação, sendo que o contrato original deixa de servir de base.

Em relação à duração dos contratos, Zylberstajn (1995) argumenta que a existência de ativos específicos envolvidos traz à tona a necessidade de compromissos com horizonte de tempo mais extenso, pelo menos o suficiente para recuperar os investimentos, cujo uso de oportunidade pode ser limitado. Na hipótese de renovação do contrato, sugere que o participante deve escolher aquele que, a cada período, a utilidade exceda a melhor opção conhecida.

De acordo com Williansom (1985) a unidade básica de análise da ECT é a transação, em que os atributos considerados são: a) frequência, b) incerteza e c) especificidade dos ativos que em conjunto permitem inferir os custos de transação. Conforme as características de uma determinada transação, os custos podem ser maiores ou menores.

A frequência é uma medida da recorrência com que uma transação se efetiva. Seu papel é fundamental. Primeiro, quanto maior a frequência, menores são os custos fixos médios associados à coleta de informações e à elaboração de um contrato complexo que imponha restrições ao comportamento oportunista. Segundo, se a frequência for muito elevada, os agentes têm motivos para não impor perdas aos seus parceiros, na medida em que uma atitude oportunista pode implicar a interrupção da transação e a conseqüente perda dos ganhos futuros

derivados da troca. Em outras palavras, em transações recorrentes, as partes podem desenvolver reputação, o que limita seu interesse em agir de modo oportunista para obter proveitos de curto prazo.

A **incerteza** tem como principal papel a ampliação das lacunas que um contrato não pode cobrir. Em um ambiente de incerteza, os agentes não conseguem prever os acontecimentos futuros e, assim, o espaço para renegociação é maior. Quanto maior esse espaço, maiores são as possibilidades de perdas derivadas do comportamento oportunista das partes. Na agricultura, a incerteza se manifesta das mais variadas formas, como acidentes naturais ou intervenções não antecipadas nos mercados de alimentos. A dificuldade dos agentes em modificar acordos para se ajustarem ao ambiente, que está sempre se modificando, é denominada de problemas de adaptação. Segundo Zylbersztajn (2000) a incerteza pode desencadear um rompimento contratual não oportunista e está associada ao surgimento de custos transacionais irremediáveis.

Por último, a especificidade dos ativos envolvidos assume o papel de variável-chave no modelo. Ativos são específicos se o retorno associado a eles depende da continuidade de uma transação específica.

Williamson (1991 e 1996) define a magnitude do valor dos ativos que dependem da continuidade de uma determinada transação. Dessa forma, a especificidade de um ativo é alta quando o rompimento contratual provocar perdas para uma ou ambas as partes. Ele distingue seis tipos de especificidade de ativos: a) especificidade locacional, sendo a localização próxima de firmas de uma mesma cadeia produtiva economiza os custos de transporte e armazenagem, ampliando retornos específicos a essas unidades; b) especificidade de ativos físicos, refere-se a características físicas dos ativos que os tornem específicos a uma determinada transação, como é o caso de uma linha de produção cujo produto tenha propriedades exclusivas para um determinado cliente; c) especificidade de ativos humanos, refere-se ao conhecimento ou experiência acumulada ao longo do tempo cujo retorno é maior em relação ao trabalho específico, ou seja, toda forma de capital humano específico a uma determinada firma; d) ativos dedicados, relativos a um importante investimento cujo retorno depende da transação com um agente particular e, portanto, relevante individualmente; e) especificidade de marca, refere-se ao

capital intangível, que se materializa na marca de uma empresa, sendo particularmente relevante no mundo das franquias; e f) especificidade temporal, em que o valor de uma transação depende, sobretudo, do tempo em que ela se processa, sendo especialmente interessante no caso de negociação de produtos perecíveis.

Quanto maior a especificidade dos ativos, maior a perda associada a uma ação oportunista por parte de outro agente. Consequentemente, maiores são os custos de transação. Em síntese, estes são atenuados com a otimização de um contrato de longo prazo.

Se a especificidade dos ativos é nula, os custos de transação são negligenciáveis, não havendo necessidade de controle sobre a transação. Nesse caso, a forma organizacional mais eficiente seria o mercado. Se, ao contrário, a especificidade de ativos é elevada, os custos associados ao rompimento contratual são altos. Nesse caso, é interessante um maior controle sobre as transações. Opta-se, portanto, pela hierarquia.

Neste contexto, Williamson (1996) aponta que o alinhamento dos atributos transacionais apresentados determina qual a estrutura de governança é mais adequada para regular uma transação de forma eficiente. À medida que a incerteza e a especificidade dos ativos aumentam, os agentes tendem a buscar formas de governança mais distantes do mercado, aproximando-se da integração vertical.

Uma estrutura de governança é escolhida com base em um *trade off* entre custo de transacionar com o mercado e custos de organização interna da firma, respeitando especificidade de ativos envolvidos na transação (WILLIAMSON, 1991). No modelo proposto pelo autor, assume-se que tanto o mercado quanto as firmas apresentam custos de produção idênticos.

A ilustração 18 permite visualizar o *trade off* entre estruturas de governança, de acordo com a especificidade de ativos envolvidos, em que $M(k)$ representa o custo de obter a produção via mercado, $H(k)$ o custo de organizar a produção dentro da firma e $X(k)$ o custo de organizar a produção via contratos.

Segundo Menard (1996), o arranjo via mercado mostra-se mais eficiente quando ativos de baixa especificidade estão envolvidos na transação. Por sua vez, os outros arranjos, alinhados via contratos ou por meio de hierarquia, apresentam ganhos de eficiência crescentes para o atendimento das necessidades de adaptação advindas da incompletude dos contratos. À medida que a especificidade dos ativos aumenta, cresce a complexidade de previsão de salvaguardas e contingências para a transação. Dessa forma, os acordos têm que ser renegociados frequentemente e o custo do arranjo via mercado eleva-se mais do que o custo de organização interna. A linha formada pelos pontos CAB define o ponto mínimo das curvas do custo de transação, associadas a níveis crescentes de especificidade de ativos (k). Mudanças institucionais ou o desenvolvimento de relações de confiança entre os agentes podem provocar o deslocamento das três curvas.

A escolha do arranjo institucional considera os diferentes níveis de incentivo e de controle que a firma necessita para organizar suas atividades. Arranjos via mercado são os que oferecem mais incentivos, mas a possibilidade de controle depende da existência de parceiros substitutos para disciplinar os desvios em relação ao acordo. Conforme a necessidade de controle aumenta, a empresa passa a optar por arranjos contratuais em que é possível utilizar a ameaça de litígio para fazer cumprir o contrato. Entretanto, se o poder de ameaça de litígio mostra-se inócuo ou custoso, a firma pode optar por internalizar as atividades para se utilizar do poder de “faça-se” (*Fiat power*) para organizar sua produção. Nesse caso, opta-se por arranjos hierarquizados em que as atividades são coordenadas internamente, ao preço de um incentivo menor *vis-à-vis*, o arranjo via mercado. A propensão ao uso do arranjo hierarquizado também aumenta quanto maior a frequência dos contratos, ou seja, a firma acaba internalizando contratos sequenciais.

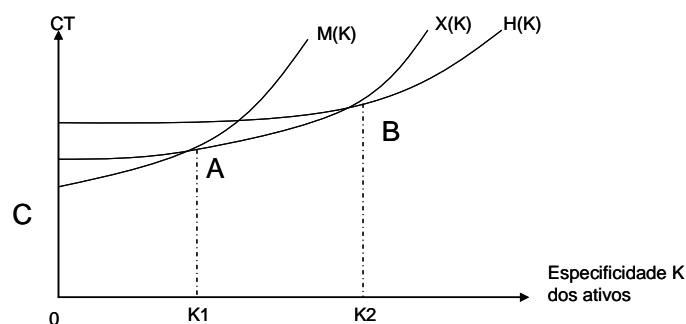


Ilustração 18 - Custo das estruturas de governança versus nível de especificidade de ativos
 FONTE: Williamson (1991)

Segundo os autores revisados, pode-se entender que a Economia de Custos de Transação é um parâmetro que regula o comportamento das partes, em que se desenvolvem duas possibilidades, os contratos completos e os contratos incompletos. O primeiro é conhecido também como racionalidade plena, porque os termos de contrato são bem detalhados; o segundo, racionalidade limitada, que dão origem à teoria da economia de custos de transação, porque podem acontecer certas limitações na interpretação no cumprimento dos acordos.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Método de pesquisa empírica

A ciência é a mãe de todo conhecimento humano que deve ser empregado conforme seja necessária sua utilidade. “A ciência é uma tentativa de descrever, interpretar e generalizar sobre uma realidade observada”, ou seja, para validar a pesquisa empírica, na qual se apóia a ciência, é importante a obtenção de observações que representem a realidade (CASTRO, 1977, P. 06)

Para Trujillo (1974) apud Lakatos e Marconi (2007) a ciência é uma sistematização de conhecimentos, um conjunto de proposições logicamente correlacionadas sobre o comportamento de certos fenômenos que se deseja estudar: “a ciência é todo um conjunto de atitudes e atividades racionais, dirigidas ao sistemático conhecimento com objeto limitado, capaz de ser submetido à verificação”.

Não há ciência sem o emprego do método científico, afirmam Lakatos e Marconi (2007, p.83), que o definem como: “o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

A característica essencial do método científico, segundo Barbosa (1980, p. 22), é o controle rigoroso das observações por meio de experimentos planejados e pelo uso de conhecimentos teóricos, assentados em certos fundamentos da lógica dedutiva e indutiva, na explicação dos fatos.

Para Kerlinger (1973) apud Mattar (1997), “a pesquisa científica é uma investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de proposições hipotéticas sobre as relações presumidas entre fenômenos naturais”.

Este método, por ser racional e sistemático, exige certa habilidade e conhecimento para seu processamento. Exige técnicas especiais de aplicação, além do entendimento de teorias auxiliares acumuladas nos diversos ramos científicos.

A literatura mostra várias formas de classificação de pesquisa que ocasiona confusões nos leitores, por isso Mattar (1997, p.80) a divide em exploratória e conclusiva, mais claras na sua compreensão. As conclusivas podem ser subdivididas em descritivas e causais.

Ressalta que a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre um tema ou problema de pesquisa em perspectiva. As pesquisas conclusivas são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, boa estruturação e serem dirimidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de curso de ação (p. 80 e 85).

A pesquisa conclusiva descritiva compreende uma série de pesquisas, cujos processos apresentam importantes características em comum. A elaboração das questões pressupõe profundo conhecimento do problema a ser estudado e a exatidão do que se pretende com a pesquisa (MATTAR, 1997, P. 85).

A pesquisa descritiva é apropriada quando o propósito for:

- descrever as características de grupos;
- estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos;
- descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

As pesquisas conclusivas causais são orientadas a estabelecer evidências de relações de causa e efeito acontecidos nas variáveis estudadas.

Para Gil (1988), a pesquisa está classificada em três grandes grupos: exploratória, descritiva e explicativa.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses-aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Envolve: levantamento bibliográfico; entrevista com pessoas com experiências práticas com o problema pesquisado e; análise de exemplos que estimulem a compreensão (Selltiz *et al.*, 1967 apud Szafir, 2004).

A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Salientam-se aqueles estudos de um grupo. Estão inclusas as pesquisas que têm por objeto levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. Também são descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis.

As pesquisas explicativas são exclusivamente de métodos experimentais.

Segundo Sellitz *et al.* (1965), os objetivos de pesquisa são classificados em quatro grupos:

1. Familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão desde, frequentemente para poder formular um problema de pesquisa mais preciso ou novas hipóteses.
2. Apresentar precisamente as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico (com ou sem hipóteses específicas iniciais a respeito da natureza de tais características);
3. Verificar a frequência com que algo ocorre ou se está relacionado a outro fenômeno (geralmente, mas não sempre, com uma hipótese específica inicial);
4. Verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis.

Os autores esclarecem que, para o primeiro grupo, a principal ênfase refere-se à descoberta de ideias e intuições, e, para isso, o planejamento de pesquisa precisa ser suficientemente flexível, de modo a permitir a consideração de aspectos diferentes de um fenômeno. Têm-se aqui os chamados estudos exploratórios. No que concerne os dois seguintes estudos, o fundamental é a exatidão. São os estudos descritivos.

E, por último, verificam-se verificam hipóteses causais, que exigem processos que permitam inferências a respeito da causalidade.

3.2 Estratégia de pesquisa

Segundo Gil (1988, p. 58-59), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. O estudo de caso pode ser visto como técnica psicoterápica, como método

didático ou como método de pesquisa, verificado nas pesquisas exploratórias, também aplicado nas situações em que o objeto de estudo já é suficientemente conhecido a ponto de ser enquadrado em determinado tipo ideal.

Yin (2005) define o estudo de caso com uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre um e outro não estão claramente definidos. O autor argumenta que se visualiza uma situação tecnicamente única, em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, baseando-se em várias fontes de evidência e beneficiando-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

O método de pesquisa deve considerar três condições importantes:

- 1) O tipo de questão de pesquisa;
- 2) O controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais atuais;
- 3) O grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos.

O autor conclui cinco principais estratégias de pesquisa: experimentos, levantamentos, análise de arquivos, pesquisas históricas e estudos de caso.

Quadro 6. Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

FONTE: Yin (2005)

As perguntas “como?” e “por quê?” são explanatórias e são usadas em estudo de caso, pesquisas históricas e experimentos como estratégia de pesquisa escolhida. Tais questões lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo.

Segundo Yin (2005, p.20) o estudo de caso pode ser utilizado em muitas situações, para contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros relacionados.

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos conhecimentos da vida real.

3.3 Tipos de estudo de caso

Yin divide o método de estudo de caso de uma pesquisa em dois tipos:

Segundo o número de casos que compõe o estudo, podem ser: caso único, casos múltiplos.

Segundo o foco de análise: uma unidade de análise, várias unidades de análise.

Ele determina quatro tipos principais de projetos de estudo de caso, seguindo uma matriz 2x2. Sem deixar de lado a compreensão do projeto de pesquisa, é um plano lógico lado ponto de partida ao de chegada. O projeto de pesquisa trata de pelo menos quatro problemas: quais problemáticas estudar, quais dados são relevantes, quais dados coletar e como analisar os resultados.

Indica que “o propósito principal de um projeto é ajudar a evitar a situação em que as evidências obtidas não remetem às questões iniciais de pesquisa” (YIN, 2005, p.41).

Destaca que o estudo de caso requer cinco componentes:

- 1- as questões de um estudo;
- 2- suas proposições;
- 3- suas unidades de análise;
- 4- a lógica que une os dados às proposições; e
- 5- os critérios para interpretar as constatações.

A matriz que mostra que estudos de caso único e de casos múltiplos refletem situações de projetos diferentes e que, dentro desses dois tipos, também pode haver unidades unitárias ou múltiplas de análise. Os quatro tipos de projeto são: projetos (holístico) de caso único (Tipo 1),

projetos (incorporados) de caso único (Tipo 2), projetos (holísticos) de casos múltiplos (Tipo 3) e projetos (incorporados) de casos múltiplos (Tipo 4).

	Projeto de caso único	Projeto de casos múltiplos
Holístico (unidade única de análise)	Tipo 1	Tipo 3
Incorporado (unidades múltiplas de análise)	Tipo 2	Tipo 4

Ilustração 19 – Tipos de projeto para estudos de caso
FONTE: Yin (2005)

Consideram-se cinco fundamentos lógicos do estudo de caso único, a seguir:

- Quando representa o caso decisivo ao testar uma teoria bem formulada;
- Quando representa um caso raro ou extremo;
- Quando o caso é representativo ou típico;
- Quando representa uma oportunidade para o pesquisador (caso revelador);
- Estudar o mesmo caso único em dois ou mais pontos diferentes no tempo (caso longitudinal).

Tomar uma decisão por um estudo de casos múltiplos é considerá-los como experimentos múltiplos, isso é, seguir a lógica da replicação, e não a lógica de amostragem.

Na lógica de estudo de casos, cada um deve ser cuidadosamente selecionado de forma a:

- a) Prever resultados semelhantes (uma replicação literal); ou
- b) Produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (uma replicação teórica).

Um passo em todos esses procedimentos de replicação é o desenvolvimento de uma rica estrutura teórica. A estrutura precisa expor as condições sob as quais é provável que se encontre

um fenômeno em particular (uma replicação literal), assim como as condições em que não é provável que se encontre (uma replicação teórica).

O fundamento lógico para o projeto de casos múltiplos considera:

- A compreensão de replicações teóricas e literais (em relação à teoria de avaliação);
- Concentração no “como?” e “por quê?” dos resultados;
- Derivação da criação previa de hipótese.

3.4 Coleta de dados

Para Lakatos e Marconi (2007), na obtenção de dados podem ser utilizados três procedimentos: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e contato direto.

Contato direto é a pesquisa de campo ou de laboratório, realizado com pessoas que podem fornecer dados ou sugerir possíveis fontes de informações úteis (p.161).

Mattar (1997) identifica quatro diferentes fontes de dados, sendo elas: pesquisado, pessoas que tenham informações sobre o pesquisado, situações similares e dados. As três primeiras fontes caracterizam-se como originais que nunca antes foram coletadas, e a quarta é referida aos dados secundários.

Yin (2005) destaca seis fontes de evidência dos dados:

- 1) Documentação
- 2) Registros em arquivos
- 3) Entrevistas
- 4) Observação direta
- 5) Observação-participante
- 6) Artefatos físicos

Dos quais se destaca a entrevista como a mais importante fonte de informação para desenvolver um estudo de caso.

3.5 Instrumento de coleta de dados

É muito importante levar em conta a seleção de pessoas entrevistadas. A respeito, Selltiz (1974) apud Szafir (2004) enfatizam que os entrevistados, assim como as questões a eles formuladas, são fundamentais para o desenvolvimento de um bom estudo de caso.

Yin (2005, p. 83) considera que um pesquisador de caso deve ter as seguintes habilidades: ser capaz de fazer boas perguntas, ser um bom ouvinte, ser adaptável e flexível, ter uma noção clara das questões e ser imparcial em relação a noções preconcebidas.

Ao longo do processo da entrevista se cumprem duas tarefas:

- a) Seguir sua própria linha de investigação, como reflexo do protocolo do estudo de caso.
- b) Fazer as questões reais (de uma conversação) de uma forma não tendenciosa que também atenda às necessidades de sua linha de investigação.

Mattar (1997, p. 157-158) afirma que existem dois meios básicos de obtenção de dados primários: a comunicação e a observação.

O método de comunicação consiste no questionamento, verbal ou escrito, dos entrevistados para a obtenção do dado desejado, fornecido por declaração, verbal ou escrita.

O método de observação consiste no registro de comportamentos, fatos e ações relacionados com o objetivo da pesquisa e não envolve questionamentos e respostas, verbais ou escritas.

Mattar (1997) complementa que pode ser aplicado através de entrevistas ou questionários auto-preenchidos. A entrevista, quanto à forma de aplicação, pode ser pessoal ou por telefone, individual ou em grupo.

Yin (2005, p. 117) explica que as formas mais comuns são as entrevistas com questões abertas, em que o investigador procura fatos importantes e opiniões sobre eventos. O entrevistado não é

um respondente, mas um informante-chave que fornece percepções, sugere fontes de evidência e até, algumas vezes, oferece acesso a tais fontes.

Outra forma é a entrevista focalizada, que pode apresentar perguntas abertas, em que o investigador usualmente segue um certo conjunto de questões prévias derivadas do protocolo do estudo de caso.

Há ainda a entrevista que exige questões mais estruturadas, sob a forma de um levantamento formal, que gera dados quantitativos como parte das evidências de estudo de caso.

Os instrumentos para a realização da entrevista podem ser classificados em estruturação e disfarce, segundo Mattar (1997).

3.6 Análise dos dados

Segundo Yin (2005, p.137) a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, ao contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo. Pode se desenvolver em proposições teóricas, estabelecendo uma estrutura fundamentada em explicações, e através de descrições de caso.

O autor sugere que qualquer destas estratégias pode ser usada na aplicação das cinco técnicas de estudo de caso:

- adequação ao padrão;
- construção da explicação;
- análise de séries temporais;
- modelos lógicos de programa e;
- síntese de casos cruzados.

As quatro primeiras são aplicáveis se um estudo envolver um projeto de casos múltiplos ou de caso único.

Para Yin (2005) a lógica de adequação ao padrão é a mais desejável, porque permite comparar um padrão empírico com outro de base prognóstica. Seguindo a lógica das variáveis

dependentes não-equivalentes tidas como padrão, estas podem ser caracterizadas para efeito de comparação e a proposição teórica realizada para fundamentação teórica do trabalho.

3.7 Planejamento de pesquisa

Para planejar o desenvolvimento de pesquisa é importante considerar a relação coerente do problema, o objetivo do trabalho e as técnicas a utilizar, as que permitem encaminhar de maneira adequada o procedimento no trabalho de campo.

Operacionalização de variáveis

A operacionalização de variáveis permite identificar e classificar os indicadores mensuráveis, possibilita a organização de todas as informações necessárias, como se apresenta o quadro 7.

Considerando a literatura revisada sobre a metodologia de pesquisa, para o trabalho de campo se optou por uma metodologia abrangente dos procedimentos apropriados para um estudo de casos múltiplos, como descrito a seguir:

Primeiramente, para conhecer a característica da indústria da truta na região de Puno, foram estudados alguns dados secundários existentes e mesmo desenvolvido estudo exploratório, por meio de coleta dados e entrevistas pessoais aos representantes dos órgãos governamentais e produtores, utilizando-se de um roteiro semi-estruturado.

O método utilizado para a pesquisa foco de nosso trabalho foi o exploratório, tendo como suporte técnicas qualitativas como o **estudo de casos múltiplos**, mediante a aplicação de questões em entrevistas pessoais aos empresários produtores.

Para se concretizar a pesquisa foram visitados lugares de estudo em diferentes etapas, com o propósito de se obter uma informação confiável. Quatro organizações ou agrupamentos de produtores de truta na região de Puno Peru foram selecionadas, as mesmas que apresentaram características de relacionamento industrial como micro e pequenas empresas produtoras.

Quadro 7. Operacionalização das variáveis

Variáveis	Indicadores
Estratégias verticais/Supply chain: Estratégias de relacionamento com o fornecedor. Estratégias de relacionamento com o cliente.	-Tipos de insumos. -Principais fornecedores -Parceria com o fornecedor -Áreas na parceria -Natureza de relações na parceria -Razões para escolha de parceria -Barreiras de fornecimento -Resultados da parceria. -Tipo de comercialização -Mercado de venda -Principais clientes - Parceria com o cliente -Áreas na parceria -Natureza de relações na parceria -Critérios de seleção de parceria -Resultados de parceria
Estratégia horizontal: Estratégias de cooperação no agrupamento.	-Motivos para o agrupamento -Razões de escolha de grupo -Compartilhamento de riscos e custos -Áreas de cooperação na parceria -Natureza de relações na parceria -Resultados da parceria.
Estratégias de relacionamento com as instituições: Relacionamento com entidades públicas e privadas	- O contexto legal -Critério de alocação de recursos -Áreas cooperadas -Natureza de relacionamento das áreas cooperadas -Resultados obtidos
Estratégias competitivas: Estratégias competitivas dos criadores organizados em agrupamento.	-Planejamento estratégico -Estratégias genéricas -A diferenciação -A responsividade -Vantagem competitiva
Estratégia de ECT: Transação desenvolvida pelo agrupamento.	-Ativos específicos -Duração dos acordos -Quebra de acordos

FONTE: Elaboração própria.

Unidades de análise

As unidades de análise empírica foram consideradas as seguintes:

- estratégias de cooperação desenvolvida pelos produtores agrupados na criação de truta;
- estratégias competitivas atingidas pelos produtores agrupados para se distinguir dos seus concorrentes;

- relacionamento na cadeia de valor da truta entre o fornecedor de insumos, o produtor de truta e o cliente;
- mecanismos de relacionamento transacional entre os produtores agrupados com o fornecedor e o cliente.

As entrevistas se aplicaram a:

- uma empresa integrante por agrupamento, localizada em diferentes lugares da região de Puno.
- entidades de suporte que possibilitaram apoios aos agrupamentos de produtores de truta.

Técnicas utilizadas

Para conduzir os esforços de pesquisa foram realizadas táticas de protocolo apontadas por Yin, com entrevistas pessoais, a partir de roteiro, com grau de estruturação intermediária e sem disfarce.

Análise dos dados

Os dados foram analisados em função das proposições teóricas estudadas durante a pesquisa bibliográfica, comparando-as com as evidências obtidas no estudo de campo, a fim de avaliar a funcionalidade no setor.

O primeiro passo consistiu em descrever o relacionamento praticado por cada uma das empresas produtoras estudadas e as instituições participantes na cadeia de valor da truta, a fim de caracterizar o contexto da indústria da truta na região de Puno.

O segundo passo consistiu em explanação dos dados analisados nas unidades produtoras, adequando-se ao padrão e respeitando as proposições teóricas, apontadas por Yin, a fim de contar com uma conclusão consistente do trabalho de campo da indústria da truta na região de Puno.

4 O PANORAMA DO MERCADO DA TRUTA

No presente capítulo se apresenta uma caracterização panorâmica do mercado de truta: a aquicultura mundial, aquicultura no Peru e leis que promovem atividade no país. Estas informações foram coletadas das fontes secundárias confiáveis.

4.1 Características e atributos da truta

A truta é a espécie que mais se adapta nas águas frias e doces – águas continentais. É distinguida pela qualidade diferencial de sua carne, em comparação com outros peixes e outras carnes existentes, e participação relevante na alimentação do ser humano principalmente por seu conteúdo nutricional (ômega 3).

Segundo ITPP (1996, p. 103-104) o nome científico deste peixe é *Oncorhynchus mykiss*, nome comum conhecido como Truta em português, Trucha em espanhol e em inglês, Trout. A truta tem a composição química e nutricional excelentes para a alimentação humana, tal como se demonstra nos apêndices 1, 2 e 3, em que a mensuração é realizada tendo como referência o peso de 100g.

Comparando-a com outros tipos de carnes, a truta tem vantagens consideráveis, como indica o Ministério de Pesca do Peru (1999), que inclusive aponta diferenças das carnes de truta, vaca, frango, porco e ovino: a de truta tem menos gordura do que outras carnes, 1%; é superior em relação à umidade, 75%; tem 18.5% de proteína a mais. Estes indicadores fazem com que a truta seja considerada como alimento de melhor qualidade nutricional para o ser humano, conforme se apresenta no apêndice 4.

4.2 Processo de produção da truta

Segundo a informação obtida da Associação de Produtores de Truta de Puno – APT, o processo de criação de truta arco-íris se desenvolve em diferentes estágios com características particulares, que se detalham a seguir:

Estágio I

Incubação das ovas para formação de alevinos, até 4-5 cm e 1,5 g/ unidade.

Estágio de alevinagem II

Compreende a partir de 4-5 cm com um peso de 1,5 g. O alimento utilizado é moído de 1,5 -2,0 mm de diâmetro e deve ser subministrado diariamente de três a quatro vezes.

Alevinagem III

Este período começa a partir da talha de 7 cm, com um peso médio de 5,2 g, cujo alimento balanceado é granulado de 2,0 – 2,5 mm de diâmetro, com uma ração oferecida de três a quatro vezes por dia.

Estágio juvenil I

Apresenta 12,5 cm e um peso médio de 23,5 g. A alimentação balanceada nesta etapa é granulada de 2,5 a 3 mm de diâmetro. As trutas recebem um subministro de ração de três vezes por dia.

Estágio juvenil II

Compreende desde os 16 cm, com um peso médio de 66,7 g. O alimento balanceado oferecido é também granulado de 3.5 – 4,5 mm de diâmetro, três vezes por dia.

Estágio de engorde

Esta fase se desenvolve a partir dos 67 g de peso, propiciando-se ótimas condições para a truta atingir o tamanho comercial. O alimento balanceado requerido nesta etapa é 40% de proteína, 25,5 % de carboidratos, 10% de gordura, 2% de cálcio, 1,3% de umidade, também três vezes por dia. A ração é similar, mas pigmentada segundo o pedido do mercado.

Período de colheita da produção

Começa quando a truta atinge o tamanho e peso comercial, sendo o médio de 230 – 330 gramas e 26-30 cm por unidade.

4.3 Aquicultura no mundo

A crescente demanda global de alimentos tem gerado o desenvolvimento de tecnologias no setor agropecuário e a aquicultura tem ocupado lugar de destaque. Este é um dos setores em elevada

expansão mundial, passando nas últimas décadas de modelos rudimentares para uma atividade de alta tecnicidade (BARROSO et al., 2002). Pelo menos nos países onde há recurso hídrico apropriado para a criação de produtos de aquicultura, aproveitam-se muitas oportunidades nesse campo.

De modo geral, os produtores de peixe e aquiculturas do mundo forneceram para o consumo humano um total de 106 milhões de toneladas em 2004, provendo um contingente per capita de 16.6 kg de peso, configurando este consumo uma grande importância na alimentação da população mundial, segundo FAO (2006), no apêndice 5. A aquicultura significou o 43% desta produção, sendo o consumo per capita deste produto 0,7 kg, em 1970, e 7,1 kg, em 2004, significando um crescimento anual médio de 7,1 %.

A produção global de captura de peixes em 2004 atingiu 95 milhões de toneladas, com um estimado valor de venda de \$ 84,9 bilhões. China, Peru e Estados Unidos se destacam como países que produziram mais peixes em comparação com outros.

Segundo os dados de FAO (2006), a produção de aquicultura em 2004 foi de 45,5 milhões de toneladas (sem incluir plantas aquáticas), estimando-se o valor de \$ 63,3 bilhões. Do total de produção mundial, a China reportou aproximadamente 70% da quantidade e metade do valor global da produção, elegendo-se desta maneira como a melhor aquicultura do mundo.

O recurso humano participante nesta atividade econômica também variou durante as três últimas décadas, o número de pescadores e aquicultores cresceu rapidamente. No ano 2004 foram estimadas mais de 41 milhões de pessoas trabalhando na rede pesqueira, conforme apêndice 7, das quais a maior parte em países de Ásia que expandiram fortemente a atividades de aquicultura, onde se dedicam um total de 13 milhões de pessoas, representando um total de 30% do mundo inteiro. No Peru, tanto em captura quanto em aquicultura participou um total de 98.692 pessoas.

No apêndice 8 mostram-se os principais produtores de aquicultura em 2000, em que China localizou-se no primeiro lugar no grupo de nove grandes produtores do mundo, com uma

quantidade de 32.444 toneladas para um valor de 28.117 milhões de dólares americanos; seguida de Índia com 2.095 toneladas, estimando-se 2.166 milhões de dólares.

Depois de 4 anos, 2004, a China continua liderando com 30.614.968 toneladas, segundo apêndice 6, reduzindo sua produção em 2000, apêndice 8; mas surgiram outros países do grupo de dez produtores, sendo um deles o Chile, que produziu 674.979 toneladas, localizando-se em oitavo lugar, tendo tido crescimento em 11,2 % em relação ao ano anterior. Desta maneira o Chile se desenvolve gradualmente na produção de aquicultura (FAO, 2006).

COPESCAL (2002) examinou a situação da pesca e a aquicultura de águas frias em 12 localidades da América Latina, em que na maioria destes países as espécies introduzidas de truta arco-íris e truta marrão dominam a pesca recreativa e esportiva, os principais tipos de pesca em águas frias. Isso indica que a truta arco-íris e alguns outros salmonados são únicos peixes que se produzem nas granjas de água fria. No Chile, o maior produtor de espécies de águas frias da América Latina e do Atlântico em jaulas de rede caladas no mar, tem-se registrado um rápido crescimento desde 1987, atingindo em 1992 o volume de 62.130 toneladas, como se ilustra no apêndice 9. Segundo o autor, os países com potencial para expandir a pesca em águas continentais frias são: Chile, Argentina, México, Venezuela, Colômbia, Equador e Panamá, e se mencionam as águas frias a grande altitude o caso do lago Titicaca.

No ano 1997 na América do sul, o Chile chegou liderando na produção de truta arco-íris com uma quantidade de 77.110 toneladas, acima da Colômbia, com 7.823 toneladas, Argentina, com 1.823 toneladas, Brasil, com 1.260 toneladas, Peru com 848 toneladas, Bolívia, com 312 toneladas, e Venezuela, com 450 toneladas. No apêndice 10, se observa também que o Chile desde o ano 1985 vem superando os outros países da América do Sul com uma produção considerável, o qual significa que os produtores deste país têm mudado suas formas de trabalho anteriores por uma melhor, que trouxe como consequência a maior e melhor produção de truta para atender ao mercado local e exterior.

4.4 Aqüicultura no Peru

Em todo o Peru existem aproximadamente 12 mil recursos lênticos (lagos, lagoas), segundo o ministério de pesca do Peru. Mas apenas 600, incluindo rios e lagoas, têm sido avaliados pelas diversas entidades nacionais que mostraram resultados positivos para a utilização da aqüicultura.

No Peru existem produtores de aqüicultura formais e informais, localizados em seus diferentes rios de água doce, lagoas e no mar, sendo que nos últimos anos seu número tem aumentado consideravelmente em suas diferentes regiões como uma forma de fonte de trabalho frente à falta de emprego; muitos dos produtores continuam trabalhando isoladamente como meio de sobrevivência; alguns se inclinaram à estratégia de agrupamento para obter melhores condições de produção e facilidades de acesso ao crédito e tecnologia. Esta forma de organização tem tido sucesso no mundo nos diferentes tipos de indústrias.

Segundo o ministério de pesca do Peru (2008) a aqüicultura continental (água doce), nos finais do ano 2000, só contava com 1.115 direitos outorgados em 10.809 hectares de espelho de água, na atualidade são 3.108 direitos outorgados em 23.388,64, dos quais 13.470,29 hectares correspondem ao lago Titicaca. Estes direitos outorgados são em sua grande maioria de subsistência com 1.714 direitos e 465,61 hectares; menor escala com 1.035 e 1.108,53 hectares; autorização para repovoamento 40 direitos em 2.102,26 hectares; produção de semente com 22 em 4,41 hectares outorgadas. O principal peixe de criação é a truta com 1.337 direitos e 2.650,26 hectares outorgadas, seguido de espécies tropicais e tilápia com 1.495 direitos e 1.467,57 hectares de espelho de água.

Dos 13.470,29 hectares de espelho de água habilitada no lago Titicaca, tem se outorgado 192,36 hectares, principalmente como subsistência e a menor escala, ficando uma grande área habilitada livre, apta para a criação de truta a escalas consideráveis para o consumo local e o possível mercado exterior.

Em relação à aqüicultura marinha, em 2001 foram habilitados 1.607 hectares de águas marinhas, no entanto, até o junho do 2008 foram 55.404,56 hectares para a criação de produtos marinhos. Outorgaram-se 276 direitos em um espelho de água de 19.270,81 hectares, dos quais 171 em 16.351,01 hectares foram outorgados para a atividade de maior escala; 60 em 1.321,94 hectares

para atividades de menor escala; para repovoamento, 17 direitos em 1.196,81 hectares; para capetagem um direito com 27 hectares; para produção de semente, um direito com 0,03 hectares; e concessões especiais 26 em 373,28 hectares.

4.5 Colheita da atividade de aquicultura continental segundo espécie

A espécie com maior presença na aquicultura foi a truta, que cresceu consideravelmente em comparação com outras. No apêndice 11, mostra-se a produção de aquicultura nos 11 anos consecutivos, em que se observa que houve um aumento progressivo com respeito a cada ano anterior de safra nas diversas espécies. No ano 1997, a colheita de truta foi de 1.147 toneladas, e no ano 2007 chegou até 5.997 toneladas, significando um acrescentamento de 523% com relação ao ano 1997. Outra espécie da aquicultura que cresceu é a tilápia, atingiu o segundo lugar em termos de quantidades de produção, mas em termos percentuais de crescimento foi muito maior, ou seja, 3561% com relação ao ano base. Outras espécies foram cultivadas em quantidades menores. A truta como peixe das águas frias foi adotada nos diversos rios, lagos e lagoas altoandinas da serra peruana com concessões de espelho de água com maiores hectares e maiores direitos do que os produtores de tilápia, sendo este último espécie de habitat de águas tropicais.

Segundo Associação de exportadores do Peru - ADEX (2007), as exportações de truta em moeda americana durante os anos 2000 até 2006 mostram que houve um notável crescimento em suas diferentes apresentações devidamente codificadas em partidas tarifadas. De acordo com o apêndice 12 de dados e o apêndice 13 de descrição tarifária, pode se observar que a truta congelada foi a primeira colocada na exportação, foram mais de US \$ 167.841 em 2000 até US \$ 1.891.632 no ano 2006, marcando um crescimento de 1.067%, com relação ao ano base 2000. No segundo lugar está a truta fresca e refrigerada que teve um crescimento de 194%, seguida de filete e demais carnes de peixe em terceiro lugar nas exportações. Outros itens foram registrados em quantidades menores. O total de produtos exportados em suas diferentes apresentações em termos de FOB em moeda americana foram, em 2000, de US \$ 482.275,39 a US \$ 2.288.672,52 em 2006, apontando um crescimento de 475% com relação ao ano 2000.

Estas exportações se encontram em tendência ascendente constante como resultado da expansão dos criadores de truta, que nos últimos anos optaram por esta atividade econômica com a finalidade de aliviar as suas necessidades e em procura de melhores condições de vida.

4.6 Países importadores da truta peruana

O principal comprador de truta peruana foi Estados Unidos, abarcando quase um 34% do total da exportação durante o ano 2006, com valores de \$ 2.288.672,52. As principais apresentações são: truta fresca sem cabeça, truta fresca com cabeça, truta inteira fresca, filete de truta fresca, truta desossada congelada, truta borboleta congelada, truta defumada congelada. O segundo grande comprador é Noruega, com um 27% do total exportado, sendo as formas de apresentação: truta eviscerada empacotada a vácuo congelada e truta eviscerada interfolhada congelada. A Alemanha importou 24% do total, e entre os produtos importados estão: truta eviscerada congelada com cabeça de carne branca purgada, eviscerada com cabeça congelada empacotada a vácuo e truta eviscerada com cabeça congelada. A Suécia ocupa o quarto lugar com 8% do total, a Polônia com 7%. Finalmente, Reino Unido e Bélgica somam o restante, ver apêndice 14.

4.7 Promoção de desenvolvimento da aquíicultura peruana

A lei número 27460 do ano 2001 promove a atividade de aquíicultura em todo o país, em lugares onde são possíveis esta prática. Esta lei foi a primeira em toda sua história do Peru a favor do desenvolvimento de aquíicultura, tanto em águas marinhas, continentais, quanto águas doces, regulamentando a participação dos diversos agentes no ambiente de criação de vários produtos aquáticos.

O artigo 01 trata o objeto especificado, “que regula e promove a atividade aquícola em águas marinhas, águas continentais ou utilizando águas doces, como fonte de alimentação, emprego e lucro, otimizando os benefícios econômicos em harmonia com a preservação do ambiente e a conservação da biodiversidade”.

Dentro de seus princípios gerais, o artigo 02 assinala que o Estado fomenta a mais ampla participação de pessoas naturais e jurídicas nacionais e estrangeiras nessa atividade, propiciando medidas que contribuam para pesquisa, criação, processamento e comercialização de produtos

de aquíicultura. Para tal efeito, compromete-se a gerar modernização e incremento da infraestrutura e serviços, orientados à criação tecnológica de recursos hidrobiológicos e ao desenvolvimento de biotecnologias.

Os artigos 06, 07, 08, 09 e 10 especificam organismos competentes no desenvolvimento da aquíicultura, entre eles são considerados os seguintes: o Ministério da Pecuária, é o ente reitor nacional da atividade aquícola que a promove, normaliza e controla; a Comissão Nacional de Aquíicultura, como instrumento de coordenação inter-setorial; o Fundo Nacional de Desenvolvimento Pecuário (FONDEPES), encarregado de apoiar técnica, econômica e financeiramente a atividade e fomentar programas orientados ao desenvolvimento; a Comissão para a Promoção de Exportações (PROMPEX), cuja função é promover a exportação dos produtos aquícolas e brindar informação oportuna aos aquícultores sobre a demanda insatisfeita; o Instituto do Mar do Peru (IMARPE), que oferece apoio e executa programas de pesquisa científica e tecnológica do mar e das águas continentais para aperfeiçoamento; o Instituto de Pesquisa da Amazônia Peruana (IIAP), que realiza o mesmo papel; Universidades e setor público e privado para pesquisa, capacitação, transferência de tecnologia, controle ambiental sanitário e ecológico.

Há outras leis consideradas a seguir: Lei N° 27460: “Lei de Promoção e Desenvolvimento da Aquíicultura” e sua atualização Lei N° 28326 de 2004, Decreto Supremo N° 030-2001-PE, que aprova o Regulamento da Lei N° 27460 e sua mudança do Decreto Supremo N° 019-2003-PRODUCE. As medidas promocionais tipificadas são:

Benefícios

São de aplicação para os produtores aquícolas os benefícios tributários com vigência até o 31 de dezembro de 2010, e se empregam sem prejuízo de qualquer outro estabelecido com o fim de promover atividades em zonas específicas do país.

Imposto de Renda:

Aplica-se uma taxa de 15% sobre a renda, correspondente a rendas de terceira categoria, aplicável às pessoas naturais e jurídicas que desenvolvam a atividade de aquíicultura.

Recuperação antecipada do Imposto Geral às Vendas (IGV)

As pessoas naturais e jurídicas compreendidas na Lei Nº 27460, que se encontram na etapa preprodutiva de seus investimentos, podem recuperar antecipadamente o IGV, pago pela aquisição de bens de capital, insumos, serviços e contratos de construção.

Contratação de trabalho

A relação de trabalho entre empregador e empregados da atividade de aqüicultura se rege por:

- Contratos de pessoal por período indeterminado ou determinado.
- Direitos à remuneração diária, que inclui Compensação por Tempo de Serviços e Gratificações.
- Descanso por férias durante 15 dias, remunerado.
- Indenização por demissão arbitrária.

Seguro de Saúde e Regime Provisório.

Incorporam-se os trabalhadores da atividade de aqüicultura ao Seguro de Saúde dos trabalhadores da atividade agrária, criado por Lei número 27360, em substituição do regime de prestações de saúde; com aportações mensais a cargo do empregador, sendo beneficiários os afiliados e seus familiares.

Suspensão do pagamento de direitos de aqüicultura.

O artigo 02 da Lei número 28326 que modifica a Lei número 27460, Lei de Promoção e Desenvolvimento da Aqüicultura, suspende o pagamento de direito de aqüicultura a que se refere o artigo 19 da indicada Lei, até o 31 de dezembro de 2010.

Estabilidade Jurídica

Os investidores em aqüicultura no país e as empresas receptoras de ditos investimentos podem acolher-se ao regime de estabilidade jurídica prevista nos Decretos Legislativos números 662 e 757.

O Convênio de Conservação, Investimento e Produção aquícola subscrito pelo titular de uma concessão para desenvolver a aqüicultura pode contemplar a estabilidade jurídica das disposições contidas na lei de Promoção e Desenvolvimento da aqüicultura, em quanto a:

Extensão, transferência e acesso às concessões.

Propriedade dos recursos hidrobiológicos.

Regime das comunidades.

Normas laborais e de segurança social.

5 CARACTERÍSTICAS DA REGIÃO DE PUNO E A CARATERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DA TRUTA

Neste capítulo se apresentam os dados geográficos e demográficos que caracterizam a região de Puno, o relacionamento entre o fornecedor, produtor e cliente dos agupamentos de criadores de truta e as relações destes com as instituições públicas e privadas.

5.1 Aspectos demográficos e geográficos da região de Puno

O Peru conta com uma população de 27, 2 milhões de habitantes, segundo INAEI (2005), espalhada em 24 regiões. Segundo Transparência (2001), na área metropolitana de Lima e Callao, concentra-se um terço da população peruana, 32% que por sua vez representa 55 % do PIB (Produto Interno Bruto).

Segundo Alfaro (1998) a região de Puno se encontra localizada na zona Sul-Oriental do Peru e faz limite pelo Norte com a região de Madre de Dios, pelo Este com a República de Bolívia, pelo Sul com a região de Tacna e pelo Oeste com as regiões de Moquegua, Arequipa e Cusco.

Conforme Wikipedia (2007), está localizada na Meseta do Collao, na parte mais alta dos Andes da América do Sul. Tem um relevo plano, uma altitude de quase 4.000 metros, com uma imensa planície coberta de pastos, em cujo horizonte emergem alguns elevados.

Alfaro (1998) destaca a altura como fator decisivo na geografia de Puno. Segundo ele, o plano mais baixo está nos contornos do Titicaca, cujas margens estão a 3812m acima do mar, alcançando altitudes graduais entre 3.900 e 4.000 metros acima do mar, considerado o limite máximo de produção agrícola em reduzida escala. Já a pecuária se promove em altitude dos 4.000 até 4.200 metros acima do mar, em que habitam lhamas, alpacas e vicunhas.

A temperatura máxima em toda a região de Puno é de 22 °C, com uma mínima de 4 °C. A temperatura média (cidade capital) no verão é de 15° a 22°, no inverno de 5° a 16°C, gerando um efeito térmico no lago Titicaca, que absorve o calor do sol durante o dia e liberando-o durante a noite, criando na cidade de Puno um clima mais moderado que nos outros municípios (WIKIPEDIA, 2007).

A região de Puno tem uma superfície de 71.949 quilômetros quadrados, representando 5,6% do território nacional, com uma população de 1.245.508 pessoas, ou seja, 4,8% do total do país INAEI (2005). Esta superfície inclui 14,50 km² de área insular lacustre de ilhas e 4.996,28 quilômetros quadrados do Lago Titicaca (ALFARO, 1988).

Conforme a taxa bruta de natalidade, indicador que mensura a frequência de nascimento acontecido, para o período 1995-2000 na região de Puno nasceram em média 28,9 crianças por cada mil habitantes. A educação, a urbanização e a modernização exercem papel muito importante na mudança de padrões reprodutivos na região e em geral no país. Por esses motivos se espera que para o período 2010-2015 a TBN seja de 22,3 crianças por cada mil habitantes (ALFARO, 1988). Prognostica-se assim, a queda de novos nascimentos que pode afetar o desenvolvimento de recurso humano do país.

A produção total de bens e serviços da região de Puno contribuiu em 2001, ao Produto Bruto Interno do País, com 1,97% (INEI, 2003), tendo como principal atividade econômica a Agricultura, Caça e Silvicultura que aporta 20,9% ao PIB da região, seguido por Comércio, Restaurantes e Hotéis com 15,7%, por exploração de Minas e canteiras com 12,4%, e outros Serviços, somados em 18,4%.

Segundo Wikipedia (2007), geograficamente Puno apresenta as seguintes características:

Rios mais importantes de água doce: Suche, Huancané, Ramis, Coata, Ilave, Desagüadero e San Gabán.

Lagos: Titicaca (o lago navegável e mais alto do mundo) e o lago Arapa.

Lagoas: Lagunillas, Saca Cocha e Umayo. Segundo Beltran (2004) entre as principais lagoas do sistema hidrográfico de Puno, as mais destacadas são: Arapa, Lagunillas, Lariscota, Umayo, Saracocha, Amanta, Cotarsaya e Salinas.

Ilhas:

- No lago Titicaca: Amantaní, Taquile, Chirita n° 1, Soto, Chirita n° 2, Ustute, Quipata, Chilata, Suasi, Esteves.

- No lago Huiñaimarca: Sicaya, Lote, Caana, Pataguata e Yuspique.

- Montanhas nevadas: Viscachani (6.000 msnm) e Ananea Grande (5.830 metros acima do mar).

- Abras: Cruz Laca (a 4.850 msnm) e Sipitlaca (a 4.800 metros acima do mar) em Chucuito; Iscay Cruz (a 4.800 metros acima do mar) em San Antonio de Putina; Susuyo (a 4.375 metros acima do mar) em Carabaya e Porto de Puno.

Lago Titicaca

Segundo Alfaro (1998) o mais alto e navegável lago do mundo é compartilhado pelas repúblicas de Peru e a Bolívia, localizado a 3.809 metros acima do mar, e ocupa uma área de 8.560 quilômetros quadrados, sua forma irregular registra um comprimento maior de 176 quilômetros quadrados com um largura média de 50 quilômetros quadrados e uma largura máxima de 75 quilômetros quadrados, possuindo 4 penínsulas importantes: Capachica, Chucuito, Taraco e Copacabana, e um conjunto de 36 ilhas, sendo as mais relevantes: Taquile, Amantaní e Anapia no Peru. As maiores as Ilhas do sol e a Lua em Bolívia; sua temperatura flutua entre 9° C e 15° C, a água do lago é doce e transparente.

Segundo Alfaro (1998) o Lago Titicaca divide-se em três partes:

- O Lago grande ou principal, é de profundidade maior com uma superfície de 6.450 quilômetros quadrados e profundidade média de 100 metros e máxima de 283 metros (perto da Ilha Soto).
- A Bahia de Puno se comunica com o Lago principal por um estreito de 6,5 quilômetros quadrados entre as penínsulas de Chucuito e Capachica, com profundidade de 10 metros.
- O Lago pequeno ou lagoa de Wiñaymarca é unido ao lago grande pelo estreito de Tiquina e tem uma profundidade de 30 a 40 metros e 1 quilômetros de largura, separando as penínsulas bolivianas de Copacabana e Huatajata.

Lagoa de Arapa

De acordo com Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento PNUD (1998) a lagoa de Arapa se encontra a 3.820 acima do mar, localizada no distrito do mesmo nome, no município de Azángaro e a 105 km ao lado norte da cidade de Puno. Tem uma superfície de 149 quilômetros quadrados, sua temperatura média é 14.9 °C. A qualidade da água é apropriada para a criação de truta arco-íris.

Lagoa de Lagunillas

Trata-se de uma pequena lagoa artificial salubre de superfície muito variável, com condições necessárias para a truticultura. Tem as principais características a seguir: uma superfície de 129 quilômetros quadrados, temperatura média de 4,6 °C. Esta lagoa é alimentada por águas distintas de lençóis freáticos do oeste da enseada.

A Pobreza em Puno

Segundo o censo nacional de 2002, mais de metade da população, 54,3% vive em situação de pobreza. Além disso, um de cada quatro peruanos vive em pobreza extrema, 24% (MESA DE CONCERTAÇÃO, 2004).

No mapa da pobreza de Puno, do ano 2000, a região Puno conta com 13 municípios e 108 distritos, 3 destes se encontram na categoria de regular, nenhum na categoria aceitável, 57 na categoria de pobres, 40 na de muito pobres e 8 na de pobres extremos (FONCODES, 2000).

Puno é a terceira região mais pobre do país: do total de seus habitantes, 77,8% são pobres; 47,3%, pobres extremos; 30,5%, pobres não extremos; e 22%, não pobres. O maior número de pessoas pobres se encontra no setor rural (INEI, 2003-2004). Sem dúvida estes dados são preocupantes e exigem políticas integrais e coerentes, que respondam aos problemas específicos de cada lugar e que incluam a participação direta da população excluída.

Segundo Informe Nacional de Desenvolvimento Humano (2004) a receita mensal per capita da população economicamente ativa é em média de 227 nuevos soles ou US\$ 70, dado que coloca a região Puno no décimo quarto lugar do ranking nacional. Os dados obtidos pelo INEI (2004) mostram também que a renda mensal dos pobres é de US\$ 60 dólares e a renda mensal dos pobres extremos é de US\$ 30 dólares, o que reflete realmente a situação social paupérrima da região de Puno em relação às demais do Peru, em que o consumo per capita teve queda significativa.

Tendo a ideia do contexto da realidade da região de Puno, tanto geográfica, demográfica e socioeconômica, é necessário procurar formas de empreendimento empresarial, a partir de seus próprios recursos hídricos sob a filosofia de estratégias de organização industrial.

5.2 Produtores participantes nos agrupamentos

Para uma pesquisa confiável foi necessário adotar alguns critérios de seleção para escolher os produtores de truta participantes nos agrupamentos. Não foi possível estudar todos os participantes da cadeia produtiva de truta, pelo que se optou selecionar alguns principais de cada agrupamento.

No início houve contato com a Diretoria de Pesqueira do Ministério da Produção PRODUCE – Puno, para conhecer de maneira geral quantidade e localização dos produtores na região, já que esta instituição é responsável da concessão da massa de água para a criação de truta e outras atividades similares da região e organiza o cadastro dos produtores.

Os critérios adotados para a seleção foram: localização geográfica em municípios onde existe maior concentração de produtores; empresas de destaque em quantidade e qualidade de sua produção; agrupamentos com estrutura metálica; e produtores considerados como competitivos por seus pares.

Foram identificadas estas localidades para o trabalho: Chucuito, Puno, Lampa e Azángaro. Os produtores dos dois primeiros municípios estão situados nas águas do lago Titicaca. Em Lampa, seus produtores situam-se na lagoa de Lagunillas. E em Azángaro, na lagoa de Arapa. Todos na região de Puno.

Foram selecionados quatro produtores, localizados um em cada município, os quais aceitaram participar da pesquisa encaminhada, com a condição de confidencialidade, sem identificação das empresas, a fim de evitar os problemas que pudessem enfrentar frente entidades de controle do estado.

Os quatro são produtores de truta em jaulas flutuantes nas águas da região. O agrupamento localizado em Chucuito chama-se Eco Trout Juli, o qual nomearemos como EMPRESA A ; o de Puno é chamado Associação de Produtores de Truta, EMPRESA B; do município de Lampa, chama-se Associação de Aquicultores Laguna Lagunillas- ASALL, EMPRESA C ; e o agrupamento de Azángaro, Associação de Produtores de Truta San Pedro e San Pablo de Arapa, EMPRESA D.

5.2.1 Localização geográfica dos agrupamentos

Eco Trout Juli

A associação Eco Trout Juli está localizado no município de Chucuito, distrito de Juli, a 87 km ao sudeste de Puno, nas comunidades camponesas de Cajé e Chucasuyo. Foi fundada no ano 2006, atualmente conta com 17 produtores de micro e média empresas dedicadas à criação de truta arco-íris. O agrupamento produz mais de 170 toneladas de truta fresca inteira por campanha.

Associação de produtores de truta (APT)

Suas jaulas estão instaladas em grande parte na parcialidade de Callejon, jurisdição do distrito de Chucuito, a 11 quilômetros ao sul da cidade de Puno. Atualmente abrange 27 produtores de truta, micro e pequenas empresas. A particularidade desta organização é que conseguiram o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) para infraestrutura de instalações metálicas flutuantes.

Foi constituída em 23 de outubro de 1996, inscrita em registros públicos. No início a Associação de Produtores de Truta foi conformada por 18 empresas produtoras de truta, e logo se acrescentaram empresas sócias. Atualmente a produção anual do agrupamento é 360 toneladas de truta fresca.

Associação de Aqüiculturas Lagoa Lagunillas (ASALL)

Foi constituída inicialmente com 06 comitês no ano 1996, constituída por comunidades camponesas beneficiárias do projeto implementado do governo, que atualmente integram um total de 65 associados , ou seja, 11 comitês e 54 empresas privadas. Tem uma produção anual de

650 toneladas métricas de truta fresca. A associação Lagoa Lagunillas é considerada pelos próprios produtores como a escola de aquicultura na região de Puno. Está localizada a 125 km. ao norte de Puno, e a 4.200 m acima do mar, no Distrito de Santa Lucia, município de Lampa.

Associação de Produtores de Truta San Pedro e San Pablo de Arapa

Encontra-se localizada a 4 km da estrada Arapa-Chupa, do distrito de Arapa, município de Azángaro, ao nordeste de Puno, a 103 quilômetros de distância. A produção anual desta associação é 200 toneladas de truta fresca.

A associação foi constituída no ano 2003, com um total de 14 microempresas produtoras de truta. A particularidade desta associação é que os produtores são funcionários da empresa privada Sociedade Anônima Cerrada - SAC, processadora de truta, que faz o possível para que todos possam criar truta para a empresa. Esta associação e algumas outras estão articuladas a esta empresa privada para garantir a venda de seus produtos de truta orgânica.

5.2.2 Instituições de suporte ao agrupamento de produtores de truta

Para conhecer a participação das instituições públicas e privadas na cadeia produtiva de truta, foi necessário pesquisar algumas entidades segundo a importância de seus objetivos para inserir-se nos agrupamentos, na trajetória da cadeia produtiva dos diferentes setores de produção do país. Por tal razão se escolheram as instituições que apresentaram as características mencionadas na cooperação com os agrupamentos da criação de truta, que se mencionam a seguir:

- Ministério da Produção – PRODUCE.
- Fundo Nacional de Desenvolvimento Pesqueiro – FONDEPES.
- Serra Exportadora.
- Universidade Nacional do Altiplano- Puno- UNAP.
- Instituto Tecnológico Pesqueiro do Peru – ITP.

Ministério da Produção

O Ministério da Produção é um organismo executor e técnico-normativo do poder executivo do estado peruano e, como tal, ente reitor dos sub-setores pesqueiro e industrial. Tem como

competência formular, aprovar, executar e supervisionar as políticas de alcance nacional aplicáveis às atividades extrativas, produtivas e de transformação nesses setores, promovendo competitividade e incremento da produção, assim como o uso racional dos recursos e a proteção do meio ambiente.

Este ministério conta com quatro organismos públicos descentralizados: O Fundo Nacional de Desenvolvimento Pesqueiro do Peru - FONDEPES, o Instituto do Mar do Peru-IMARPE, o Instituto Tecnológico Pesqueiro do Peru - ITP e o Centro de Treinamento Pesqueiro de Paita-CEP PAITA, os quais se regem por suas respectivas leis de criação.

Estes setores têm como funções principais:

No Sub-setor Indústria:

- Normatizar e supervisionar o desenvolvimento das atividades industriais manufactureiras;
- Normatizar, orientar e promover o desenvolvimento da grande, média e pequena indústria;
- Promover a constituição e supervisionar o desenvolvimento de Centros de Inovação de Tecnologia – CITE, em conformidade com a legislação da matéria.

No Sub-setor Pesqueira:

- Administrar e controlar a exploração nacional dos recursos hidrobiológicos nacionais, normatizando a atividade pesqueira e aquícola;
- Fomentar, orientar e promover a pesquisa científica e tecnológica na matéria de sua competência.

Instituto Tecnológico Pesqueiro do Peru (ITP)

É uma organização pública, dependente do ministério da Produção, que começou a funcionar em 1979, com finalidade principal de favorecer a melhor utilização dos recursos pesqueiros, orientando desenvolvimento de produtos com valor agregado e propiciando o melhoramento das condições higiênico-sanitárias nas atividades pesqueiras e aquícolas peruanas. Encontra-se localizado no Município Constitucional do Callao-Lima.

A missão do ITP é expressa nas políticas de promover, executar e divulgar programas de pesquisa científica e tecnológica a fim de contribuir com a utilização racional e integral dos recursos hidrobiológicos, promovendo a transferência de tecnologias e o conhecimento nos campos da manipulação, conservação, processamento e controle sanitário do peixe e dos produtos pesqueiros.

Levando em conta o contexto de sua característica filosófica, o papel fundamental como instituto de pesquisa de produtos hidrobiológicos das águas marinhas e continentais deve ser a constante preocupação de promover competitividade na produção de produtos de qualidade, com a finalidade de atingir os escopos fixados, mantendo o posicionamento do produto no mercado.

Fundo Nacional de Desenvolvimento Pesqueiro (FONDEPES)

Esta instituição foi criada no ano 1992, com a finalidade de promover, executar e apoiar técnica, econômica e financeiramente o desenvolvimento da atividade pesqueira artesanal, marítima e continental; assim como a atividade aquícola, principalmente os aspectos de infraestrutura básica para o desenvolvimento e distribuição dos recursos pesqueiros e de crédito. Desde o ano de 2002, foi constituído num organismo público descentralizado do ministério da produção, no âmbito do vice-ministério de pesca.

Na atualidade a missão de FONDEPES é proporcionar apoio técnico, econômico e financeiro aos pescadores artesanais e aquicultores nacionais, através de infraestrutura, equipamento, tecnologias modernas, tendendo à obtenção de uma maior competitividade. Fato que visa entender que esta instituição permite o aprimoramento do desenvolvimento na produção de peixe nos ambientes aquícolas, tanto em águas marinhas quanto em águas continentais do Peru.

Serra exportadora

É um organismo público criado mediante lei N° 28890 do ano 2006. Tem como missão a geração de emprego produtivo na serra através do desenvolvimento de atividades econômicas em condições de competitividade que permitam o acesso dos produtos ao mercado nacional e internacional, articulando o esforço público com os participantes privados mediante alianças estratégicas.

Objetivos de Serra exportadora

- Desenvolver e consolidar o mercado nacional e internacional.
- Consolidar e ampliar uma oferta competitiva de produtos na serra peruana em função da demanda real nacional e internacional.
- Facilitar o acesso a recursos e serviços financeiros e inversões para o desenvolvimento de negócios e projetos produtivos.
- Coordenação e formulação de políticas públicas e promoção de mecanismos de desenvolvimento territorial.

Os propósitos desta instituição são destacáveis como ente articulador entre os produtores e os compradores, de diferentes tipos de produtos altoandinos do Peru. Nos últimos anos, a falta de mercado fez com que muitas micro e pequenas empresas fracassassem em seu intuito de tornar-se empresários sucedidos, ao não contar com planejamento de suas produções e os mercados de venda de seus produtos. A implementação desta coadjuvaria o desenvolvimento dos diferentes setores produtivos.

Organismo não governamental- ONG- Centro de Investigação de Recursos Naturais e Meio Ambiente - CIRNMA.

No planejamento do estudo de campo, esta organização não foi considerada como consequência do desconhecimento sobre sua participação e importância. Mas, foi incluída pela revelação que se teve durante a pesquisa de campo, a fim de conhecer a sua real contribuição junto aos produtores.

CIRNMA é uma organização não governamental originada do setor privado e mantida com seu capital. Segundo o depoimento do representante, atua há mais de 20 anos no altiplano peruano e parte do altiplano boliviano. Seu principal papel é buscar a redução da pobreza, a conservação da biodiversidade e a articulação ao mercado dos principais produtos que se processam na região de Puno. Com relação à truta, vem desenvolvendo o programa que está inserido no projeto ALTAGRO (agricultura andina no altiplano) financiado pelo governo do Canadá, através de ACIDI (Agência Canadense de Desenvolvimento Internacional), em que vem promovendo o desenvolvimento das atividades como produção, processamento e

comercialização das trutas. Conta com uma capacidade de produção de duas toneladas por dia. Na atualidade vem realizando as suas atividades em grande parte no município de Juli, onde se formaram três estruturas de produtores, os quais estão divididos segundo as suas capacidades de produção e organização.

5.2.3 Características das empresas estudadas

EMPRESA “A”

Encontra-se localizada na estrada Juli–Pomata, no quilômetro 06. Seu gerente manifestou que a empresa começou a operar em 1988, tempo no qual teve muitas dificuldades tanto econômicas quanto tecnológicas; mas a empresa conseguiu superar, sob a filosofia de “retroceder nunca, render-se jamais”, a qual permitiu desenvolver-se como um dos melhores produtores de truta no lago Titicaca. Na atualidade está constituída como uma empresa familiar, em que os parceiros são os filhos e pais.

Esta empresa familiar conta com 8 funcionários, além dos sócios proprietários, que atuam nos diferentes estágios do processo de criação da truta. A produção é o fator determinante da variação do número de funcionários, ou seja,, os trabalhadores não estão sob a regime permanente.

A tecnologia que utiliza é artesanal, ou seja, octogonais paus de eucalipto com cilindros de plástico para a flutuação na água e redes, com a capacidade instalada para acima de 100 toneladas, a que segundo a entrevista realizada ao representante revela não ser suficiente, já que a empresa necessitaria produzir quantidades maiores.

A empresa produz atualmente 120 toneladas anuais, fruto do trabalho conjunto e da mentalidade empresarial entre os integrantes da família. A apresentação do produto vendido é a truta fresca inteira, três ou quatro unidades por kg. ou dois unidades para o filete.

O custo de produção por quilograma de truta para esta empresa em outubro de 2008 foi de S/. 5,70 (cinco soles com setenta cêntimos) ou \$R 3,6 sendo o preço de venda por quilograma S/.

7.00 (sete soles) ou \$R 4,37. A diferença obtida é S/.1,30 (um sol com trinta cêntimos) ou \$R 0,8, o lucro para a empresa.

Tendo em conta que esta empresa produz 120 toneladas por ano, fazendo as operações matemáticas respectivas, os resultados de lucratividade por ano um total são de S/. 156.000 (cento e cincuenta mil novos soles) ou \$R 98.800. É uma quantidade aceitável para uma empresa média de produção e pode ser qualificada como uma das melhores firmas criadoras de truta na região em relação a seus semelhantes.

EMPRESA B

Encontra-se localizada no município de Puno, na parcialidade de Callejón no quilômetro 11 da estrada Puno-Chucuito, nas águas do lago Titicaca. Segundo a entrevista realizada ao seu gerente, é uma microempresa familiar, não tem funcionários por enquanto, já que a empresa é recente, começou a operar informalmente desde o ano 2003.

A infraestrutura utilizada também é artesanal, mas apesar de pertencer à associação de produtores de Puno, que contam com tecnologia da estrutura metálica flutuante, não conta com este benefício por ser recente. A tecnologia empregada é similar ao produtor A, com paus de eucalipto, cilindros de plástico e redes. Tem uma capacidade instalada para 12 toneladas por campanha.

Esta empresa anualmente produz 20 toneladas, tendo em vista ser uma empresa familiar, ou seja, os proprietários são os esposos que se dedicam a tempo parcial nesta atividade e à pesca artesanal de extração de peixes nativos do lago Titicaca.

O custo de produção por quilograma de truta desta empresa é S/. 5,30 (cinco soles com trinta cêntimos) ou \$R 3,34 sendo o preço de venda S/. 7.00 (sete novos soles) ou \$R 4,47 na beira do lago e S/. 7,50 (sete novos soles com cincüenta cêntimos) no mercado local, preço de varejo. Portanto, a diferença obtida por quilograma significa S/. 2,00 (dois novos soles) ou \$R 1,25 médio.

Considerando a quantidade produzida atingida durante o ano, o lucro obtido por esta empresa é S/.40.000 (quarenta mil novos soles) ou \$R 25.332. Sendo a diferença maior do que a empresa A, fato compreensível tendo em vista que no lago Titicaca o lucro é melhor como consequência da venda ao varejo.

EMPRESA C

Esta empresa começou a trabalhar no ano 2001, tem suas instalações de jaulas na lagoa de Lagunillas, localizada no município de Lampa, a 15 quilômetros do distrito de Santa Lucia. A empresa é formada por 14 sócios, constituídos em um comitê. Estes produtores são beneficiários do estado através de FONDEPES desde o ano 2003 (todos os produtores de truta associados a ASALL Lagunillas são beneficiários de FONDEPES, exceto iniciativa privada).

O trabalho nos diferentes estágios de criação é assumido pelos próprios produtores, já que não têm funcionários, com a exceção de um vigilante que se encarrega do cuidado externo das jaulas durante dia e noite.

A infraestrutura utilizada não difere dos outros produtores; porém, tem tecnologia diferenciada empregada no processo. Segundo o representante, há muito cuidado na administração de alimentos, saúde e higiene das trutas, pondo em prática os conhecimentos adquiridos para a criação com vantagens competitivas. A empresa atualmente conta com uma capacidade instalada para 50 toneladas anuais.

A particularidade destas empresas localizadas em Lagunillas é que o tempo que demanda criar a truta até a etapa de comercialização é ao redor de 09 a 10 meses, maior do que em outros lagos e lagoas, em que o tempo médio do processo de criação geralmente apenas é de 8 meses. Segundo nosso entrevistado, os fatores influenciadores seriam os microorganismos existentes na água e a temperatura, os complementares do processo de crescimento das trutas.

Este comitê atualmente produz 40 toneladas anuais, quantidade que seria superada nas próximas campanhas. O custo médio que demanda criar um quilograma de truta nesta lagoa é de S/. 6,50 (seis novos soles com cinquenta cêntimos) ou \$R 4 pelo tempo prolongado. O preço de venda

posto na praia depende do tipo de cliente, local, regional ou nacional. O preço regional vale S/.7.50 (sete novos soles com cinquenta cêntimos), \$R 4,75 o preço para o cliente nacional e S/. 8,50 (oito novos soles com cinquenta cêntimos) ou \$R 5,3 para exportadora nacional, sendo este critério adotado pela associação ASALL como decorrência de seu produto de qualidade aceito pelo cliente.

A qualidade atribuída aos produtos desta lagoa é a textura forte da carne da truta em comparação deste mesmo produto criado em outras águas do altiplano peruano. As apresentações do produto são geralmente fresco inteiro.

Fazendo o balanço entre o custo de produzir e o preço de venda no mercado, o lucro por quilograma de truta significa S/. 2,00 (dois novos soles) ou \$R 1,25, dos quarenta toneladas, sendo o lucro obtido de S/. 80.000 (oitenta mil novos soles) ou \$R 50.664 anuais, quantidade importante para os produtores que pertencem a uma região carente, em que a economia de seus lares é bastante inferior.

EMPRESA D

Suas instalações ficam na lagoa de Arapa, sua natureza é de caráter semi-intensiva e as atividades se iniciaram no ano 2003. A empresa é formada por dois sócios, funcionários da empresa privada Sociedade Anônima Cerrada –SAC- San Pedro e San Pablo (que se dedica à transformação das trutas frescas em outras apresentações). Segundo o entrevistado, a empresa não está formalizada, apenas trabalham sob as normas internas da associação e da empresa privada, assim como outros produtores similares pertencentes ao agrupamento.

A infraestrutura é semelhante a de outros produtores da região, constituída de material artesanal, tais como paus, cilindros de plástico e redes. As jaulas são armadas de acordo com padrões existentes referentes à atividade de aquicultura. A empresa apresenta uma capacidade instalada de 30 jaulas ou dois módulos para produção de 20 toneladas anuais aproximadamente.

Referente aos funcionários, conta com dois trabalhadores permanentes a tempo parcial, responsáveis pelo processo de criação nos diferentes estágios; os proprietários paralelamente

trabalham na planta processadora – SAC. Neste processo, considerado o mais importante pelo produtor, há cuidado na alimentação segundo tamanho ou fase de criação, subministrando-se o tipo de ração, diferente para cada, a fim de garantir o melhor crescimento.

Anualmente esta empresa produz 15 toneladas, mas tem perspectivas de aumentar a sua produção nas próximas campanhas. A apresentação de seus produtos é apenas na forma de truta fresca inteira, disposta na praia, tanto para os clientes locais, intermediários, que compram a truta doméstica ou convencional, quanto para a empresa processadora SAC, que processa a truta orgânica. Quatro unidades de truta geralmente pesam um quilograma, conforme o depoimento do entrevistado.

Para esta empresa, o custo de produção é variável, mas em média se estabelece por quilograma de truta a S/. 5,50 (cinco novos soles com cinqüenta cêntimos) ou \$R 3,47. O preço de venda também varia, segundo a quantidade, a atacado ou a varejo. O preço de varejo médio é de S/. 8,00 (oito novos soles) a \$R 5,00; de atacadista ao intermediário, S/ 7,50 (sete novos soles com cinqüenta cêntimos), ou \$R 4,7.

Observa-se que seu custo de produção é melhor que as outras empresas produtoras de truta, como resultado do cuidado na administração de alimentação e higiene, obtendo-se a diferença média de S/. 2,30 (dois novos soles com trinta cêntimos) ou \$R 1,44. Atinge-se um lucro anual de S/. 34. 500 (trinta e quatro mil com quinhentos novos soles), ou \$R 21.850.

As quatro empresas estudadas têm as mesmas características, sobretudo no processo de criação, utilizando a infraestrutura artesanal baseada em paus, cilindros de plástico e redes, de acordo com as necessidades de cada fase. Em sua maioria, os produtores mesmos assumem a tarefa de todo o processo de criação, já que se constituem como empresa familiar e portanto se encarregam das em forma direta.

Os produtores não têm a capacidade suficiente para potencializar a produção como consequência de certos fatores limitantes, principalmente a falta de capital financeiro para o

setor. Por isso suas produções são em quantidades menores ao requerimento do mercado consumidor.

É bom destacar que a média de lucratividade por quilograma de truta na região de Puno é S/. 1,90 (um novo sol com noventa cêntimos) ou \$R 1,3. As diferenças existentes na qualidade de produto são influenciadas pela temperatura e tipo de água de seu habitat; e o tempo estimado até que a truta seja comerciável é em média de 8 meses.

5.3. Levantamento de dados acerca do relacionamento dos agentes na cadeia produtiva da truta.

5.3.1 Relações verticais

5.3.1.1 Relacionamento com o fornecedor da empresa A

5.3.1.1.1 Que tipo de insumos é fornecido na criação de trutas?

Segundo o depoimento da empresa, o fornecimento de insumos é semi-dependente de fontes externas, porque a empresa tem a capacidade de completar apenas parte do processo com recursos próprios. Os insumos requeridos para esta atividade são os alimentos balanceados ou ração e os alevinos. Existem várias marcas de alimentos balanceados, sendo as mais conhecidas: Tomasino, Purina e Nicovita, que utilizam como base a carne de peixe do mar. Para obtenção de alevinos, é possível adquirir ovas ou ovos que após um breve processo de incubação tornam-se aptos para serem introduzidos na água ou nas jaulas.

5.3.1.1.2 Quais são os principais fornecedores externos de sua empresa de criação de truta?

Os alimentos são fornecidos por empresas localizadas na região de Arequipa, principalmente. No entanto, as ovas são importadas dos Estados Unidos da América, através da empresa de propriedade de pessoa física Jorge Mamani, da comunidade de Sihuicani, do município de Ilave, pela qualidade que apresentam no produto final, deixando assim de lado as ovas e alevinos originários do país e da região.

5.3.1.1.3 Se você mantém parceria com o fornecedor, qual é a política de relacionamento?

Segundo o depoimento, não existe um relacionamento de parceria com os fornecedores de alimentos nem de alevinos, sem o compromisso de fidelidade nem garantia de futuras

interações. A ação de venda e a compra pode ser inclusive de apenas uma só interação comercial.

5.3.1.1.4 Quais são as áreas ou tipos considerados na parceria?

Ao não existir a parceria entre o produtor e os fornecedores, não existe também as áreas consideradas, nem a natureza de relacionamento entre as empresas.

5.3.1.1.5 Qual é a razão de compra desse fornecedor e não do outro?

A resposta imediata obtida da empresa é que na região não existe outra alternativa a não ser buscar abastecimento em Arequipa, por causa da falta de outras fábricas dedicadas à elaboração de alimentos para os peixes.

Além disso, valoriza-se a prática de valores dos fornecedores, fator considerável para se estabelecer a confiança de compra. Esta é expressa através de diferentes tipos de comportamentos que o vendedor de insumos mostra aos produtores durante o processo de fornecimento dos insumos requeridos em cada etapa de crescimento da truta. Ressaltam a apreciação de responsabilidade, pontualidade e veracidade.

5.3.1.1.6 Quais são os critérios adotados para tal escolha?

O critério predominante na escolha de fornecedor é a qualidade dos insumos e a responsabilidade dos fornecedores, para poder assim garantir o normal desenvolvimento das trutas no tempo predeterminado no processo de criação. Em momentos anteriores, as dificuldades na aquisição de insumos foram como consequência da baixa qualidade para a nutrição das trutas, afetando o crescimento dos peixes ou prolongando o tempo planejado de se atingir o tamanho comercial.

Não se consideram outros critérios, tais como tecnologia adotada, preços e condições de pagamento, tradição no mercado, experiência na venda de insumo e garantia.

5.3.1.1.7 Como é creditada a qualidade de insumos?

O mais importante na avaliação do insumo é a obtenção da qualidade resultada nas trutas quanto ao desenvolvimento, ao tamanho e à textura de sua carne. Insumos deste tipo contam com

certificação de produtos de qualidade, e leva-se em consideração o prestígio da marca, como no caso da Purina, em detrimento de Tomasino. O representante da empresa só se referiu aos alimentos e não aos alevinos, porque estes são produzidos por eles mesmos, a partir de ovas. No entanto, admite que as ovas importadas são de melhor qualidade, na observação do desenvolvimento até a etapa comercial das trutas.

5.3.1.1.8 Quais são as principais barreiras de fornecimento que afetam o processo de produção de truta?

Segundo manifestado pelo representante, estas barreiras apresentam-se de várias formas que afetam diretamente as trutas, ocasionando muitas vezes a mortalidade dos peixes. A causa de morte mais comum é escassez de alimento. As principais justificativas dos fornecedores dos problemas enfrentados se devem a avarias na máquina processadora, à greve de transportadores e à manutenção da planta processadora. Em circunstâncias desta natureza, imprevistas e programadas, os fabricantes de insumos não têm no estoque os alimentos para prover as necessidades de seus clientes, deixando de atender os produtores de truta, legando-os a grandes dificuldades que prejudicam o seu negócio.

5.3.1.1.9 Finalmente, houve melhorias como resultado da compra desse fornecedor? Como são expressas essas melhorias?

O indicador de melhoria é a constatação de que o produto truta atinge o tamanho regular e a boa textura de carne, equivalendo 3 ou 4 unidades por quilograma, aceitável no mercado. Pelo ponto de vista econômico, os ganhos não são muito motivadores, já que o custo destes alimentos é bastante elevado. Porém, a boa qualidade para a alimentação das trutas é essencial para a garantia de um bom desenvolvimento.

5.3.1.2 Relacionamento com o cliente A

5.3.1.2.1 Como é o processo de comercialização de seus produtos?

Emprega-se o marketing direto, consistente na aplicação de venda porta a porta, e propaganda no rádio. A estratégia de porta a porta consiste em visitar restaurantes da cidade de Puno, oferecendo amostras gratuitas para experimentação, com a finalidade de se conseguir a aceitação do consumidor. A propaganda é realizada através da mídia de comunicação massiva, a

rádio Campesina, com cobertura regional, em que se emitem mensagens da venda de truta para varejo e atacado.

Com a aplicação destas estratégias, a empresa começou a ter pedidos pelos clientes, donos dos restaurantes, em quantidades menores. Além disso, houve visitas de compradores intermediários no local de criação de trutas.

Na atualidade esta empresa só vende por atacado. Segundo o depoimento do representante, para prover pagamento a seus funcionários, necessita-se entrada de dinheiro de forma constante, e só vendendo em quantidades maiores se pode manter o indispensável para o salário.

5.3.1.2.2 Qual é o mercado de venda?

O mercado de venda é constituído de distribuição local, nacional e internacional, sendo que para venda fora da região próxima a truta é processada em outras apresentações. O produto é encaminhado principalmente para a capital do Peru, para Europa e Ásia. Na região, vendem-se produtos frescos.

5.3.1.2.3 Quais são os principais clientes de seu produto?

A principal empresa processadora que obtém o produto é “Peru Pacifico” que compra em atacado as trutas frescas. Esta tem a sua sede na cidade de Arequipa, cuja especialidade é na linha de peixes em diferentes apresentações, comercializando-os em mercados nacionais e estrangeiros, como indicado acima.

5.3.1.2.4 Se vocês mantêm parceria com o cliente, qual é a política de relacionamento?

O negócio com esta empresa compradora teve início há pouco tempo, sendo que o trato aos produtores foi bastante cordial, com importantes sugestões acerca da produção de qualidade, ou seja, tamanho adequado, pigmentação e textura da carne. O entrevistado indicou ter participado da comemoração do aniversário de Peru Pacifico, ocasião em que foi convidado pelo dono para estabelecer melhores aproximações entre o produtor e o comprador. Com o relacionamento que a empresa A busca com os produtores, evidencia-se o apoio para a garantia de empréstimos

bancários, além da venda das trutas, visto que não tem possibilidades de outros meios para obter recursos que precisam para implementar seus processos de produção.

5.3.1.2.5 Quais são as áreas consideradas no relacionamento?

Respeito às áreas consideradas, há evidência ao aspecto econômico e ao controle de qualidade. O primeiro consiste em um convênio em que o comprador dá dinheiro antecipado ao produtor na qualidade de empréstimo, ao mesmo tempo como pagamento por uma determinada quantidade de truta a ser criada para a empresa compradora. Em segundo ponto, a empresa compradora através de CIRNMA brinda assistência técnica com profissionais especializados na criação de trutas para garantir a produção de qualidade.

No que se diz respeito a outras áreas, como o marketing, é feito pela empresa intermediária ou processadora, segundo os acordos atingidos entre o agrupamento e o comprador, sem compromisso da empresa produtora para os gastos de tal fim. O detalhe está em que ao fazer o marketing, o nome da empresa produtora de truta não se figura nas mensagens, revelando-se apenas o nome da empresa processadora.

5.3.1.2.6 Qual é a razão de parceria com esse cliente e não com outro?

Principalmente a prática de valores que o distinguiram de outras empresas compradoras. Todo tipo de interação se desenvolve no marco da confiança e responsabilidade, expressas no pagamento, conforme é combinado. Ações como estas foram os melhores indicadores para a seleção do comprador. Em outras ocasiões, outras empresas compradoras ofereceram formas de pagamento não favoráveis para os produtores. Houve problemas como entrega de produtos numa data determinada, mas com pagamento atrasado em até dois meses, infringindo os acordos, o que determinou o afastamento dos negócios.

5.3.1.2.7 Quais foram os critérios adotados para tal escolha?

O critério adotado para a escolha foi responsabilidade no pagamento, volume de compra e transporte. Peru Pacífico compra à vista as trutas no local da criação, inclusive de maneira antecipada, encarregando-se do transporte das trutas até a planta processadora terceirizada, situada na cidade de Puno. Trabalhar com esta empresa significa para o produtor não preocupar-

se com o mercado, porque seus produtos são vendidos ao atacado. Pela forma de estratégia de trabalho responsável com seus subministradores de truta, a empresa compradora foi conquistando os produtores, considerada como o melhor comprador de truta fresca.

5.3.1.2.8 Quais são os resultados de melhoria como consequência da parceria com o cliente? Como são expressas essas melhorias?

As melhorias atingidas pela empresa produtora, logicamente, são expressas na garantia de geração de utilidades, não no sentido de maiores ganhos, mas sim na seguridade de obter uma diferença para custear os gastos de produção. Segundo o produtor, nos anos precedentes, quando o mercado de venda era o varejo, não havia garantia para a venda fixa e por decorrência não havia as receitas suficientes para manter a frequência da produção. O mercado mais comum era o distrito de Desaguadero, fronteira com Bolívia, em que o produto era vendido aos intermediários bolivianos, que importavam as trutas peruanas informalmente, como vêm fazendo atualmente com os outros produtores da região.

5.3.1. 1 Relacionamento com o fornecedor da empresa B

5.3.1.1.1 Que tipo de insumos (alimento e alevino) é fornecido na criação de trutas?

Os insumos necessários para a criação de trutas são os alevinos e o alimento balanceado, sendo de dois tipos deste último, granulado e moído , o mais custoso e boa qualidade é o moído.

5.3.1.1.2 Quais são os principais fornecedores externos de sua empresa de criação de truta?

Esta empresa produtora conta com fornecedor externo de insumos para a criação de trutas. O alimento balanceado é comprado do revendedor, localizado no distrito de Chucuito, a escassos quilômetros de distância do ponto de criação. A marca de alimento utilizado é Purina, que segundo o produtor é destacada por sua boa qualidade nutritiva para os peixes. Por enquanto, os alevinos são fornecidos pela empresa de propriedade de pessoa física Jorge Mamani, especialista na produção de alevinos, o qual se encontra localizado na comunidade de Sihuicani do município do Collao.

5.3.1.1.3 Se você mantém parceria com o fornecedor, qual é a política de relacionamento?

Segundo a natureza da empresa, não existe parceria com os fornecedores de insumos, já que a empresa é produtor de quantidades pequenas, pelo que a sua compra de insumos também é insignificante.

O tempo que demora o processo de criação de trutas é por volta de 8 meses, e os produtores encontram dificuldades econômicas para a alimentação dos peixes. Esta pode ser aliviada se os vendedores pudessem facilitar no pagamento em tempo prolongado, até a colheita de cada campanha. Isto é o que se quer atingir o produtor através de uma futura parceria com os fornecedores de insumos.

5.3.1.1.4 Quais são as áreas ou tipos considerados na parceria?

Não existem áreas consideradas na parceria pela característica da empresa produtora. O relacionamento é a ação de compra e venda à vista, sem nenhum compromisso de continuar com o negócio.

5.3.1.1.5 Qual é a razão de compra desse fornecedor e não de outro?

A razão principal mencionada pelo representante da empresa é a confiança que se tem de seu fornecedor tanto em alimentos quanto nos alevinos. Esta empresa no passado foi enganada por uma produtora de alevinos de aparente boa reputação, inclusive pentecente ao Estado (o que gerava alguma credibilidade) tendo como proposta o projeto especial de truta PET. Houve falta de responsabilidade expressa na entrega de alevinos, em quantidade menor do que foi pago, ocasionando a perda de confiança para outros negócios.

Na atualidade a prática de valores é ponderada por esta empresa acima de todos, o que promove os negócios com os fornecedores atuais, que sob a cultura de contrato informal, primam os acordos verbais contraídos entre o fornecedor e o comprador.

5.3.1.1.6 Quais são os critérios adotados para tal escolha?

Os critérios de escolha adotados por esta empresa produtora foram o preço menor dos insumos e a experiência de fornecimento dos vendedores neste campo, gerando ao produtor maior confiança no cumprimento de quantidades exatas e tempo combinado.

5.3.1.1.7 Como é creditada a qualidade de insumos?

A qualidade do insumo, ou seja, alevinos e alimento balanceado, segundo o representante, é creditada pelo prestígio da marca, Nicovita e Purina, que garante o processo de criação em um tempo de 8 meses, ou até menos, com peixes de qualidade aceita no mercado local.

5.3.1.1.8 Quais são as principais barreiras de fornecimento que afetam o processo de produção de truta?

Pelo tamanho da empresa, não há muitas possibilidades de se desenvolver um convênio formal com os fornecedores, por isso problemas se fazem presentes, principalmente a escassez de alimento balanceado, que prejudica o desenvolvimento normal dos peixes, apresentando uma série de situações de queda no crescimento da truta, e em decorrência ocasionando o fracasso da empresa produtora. Diante reclamações feitas de tais acontecimentos, os fornecedores revendedores de alimentos tentam se justificar, dizendo que o processamento ocorre em outra região, o que dificulta o cumprimento com os pedidos de maneira antecipada.

5.3.1.1.9 Finalmente, houve melhorias como resultado de compra desse fornecedor? Como são expressas essas melhorias?

Em termos gerais a produção de truta foi melhor com o tipo de alimento de marca “Nicovita e Purina” e com os alevinos fornecidos pelo especialista, localizado no município de Collao. Nestas condições, houve aceitação do mercado do produto final da truta, considerada de carne de boa qualidade e apetitosa para o consumidor, segundo o próprio produtor.

Esta empresa produtora visa ser muito bem formalizada, para obter vantagens nos diferentes cenários, possibilitando atingir os benefícios outorgados pelas instituições públicas e privadas.

5.3.1.2 Relacionamento com o cliente B

5.3.1.2.1 Como é o processo de comercialização de seus produtos?

5.3.1.2.2 Qual é o mercado de venda?

O processo de comercialização desta microempresa é diretamente do produtor ao consumidor e com menor percentual ao intermediário local. A venda direta ao consumidor consiste na venda a

varejo nos mercados locais, tais como Puno, Juliaca e mercado da região de Cusco. Este último é coberto pelos intermediários que às vezes compram atacado para repassar produtos a Cusco.

Sua capacidade de produção não permite celebrar convênios com o cliente atacadista para mercados nacionais, em que a exigência de quantidades elevadas é maior. Uma produção em escala pode conquistar o requerimento do cliente atacadista, com colheita frequente devidamente programada. Mas isto ainda não é uma realidade.

5.3.1.2.3 Quais são os principais clientes de seu produto?

Os clientes desta produtora são os donos dos restaurantes e o público consumidor geral. Os restaurantes turísticos são os principais compradores deste produto para preparar a alimentação dos visitantes nacionais e estrangeiros à cidade de Puno e outras cidades da região.

5.3.1.2.4 Se você mantém parceria com o cliente, qual é a política de relacionamento?

Por se tratar de uma microempresa, não há motivação suficiente para estabelecer parceria com o cliente, pelo que todas as ações de compra e venda é uma sorte de casualidade no mercado. Então, tanto produtor quanto comprador são liberados para fazer suas ações de transação no mercado.

5.3.1.2.5 Quais são as áreas consideradas no relacionamento?

5.3.1.2.6 Qual é a natureza das relações de parceria em tais áreas?

5.3.1.2.7 Qual é a razão de venda a esse cliente e a outro?

A razão fundamental para vender em forma direta ao consumidor ou por varejo é sua escassa produção, a qual não permite entregar ao cliente quantidades maiores e de maneira escalonada como exige o comprador atacadista.

5.3.1.2.8 Quais foram os critérios adotados para tal escolha (para vender aos clientes)?

5.3.1.2.9 Quais são os resultados de melhoria como consequência da parceria com o cliente? Como são expressas essas melhorias?

5.3.1. 1 Relacionamento com o fornecedor da empresa C

5.3.1.1.1 Que tipo de insumos é fornecido na criação de trutas?

Os alevinos e alimentos balanceados são fornecidos pelos vendedores de insumos. Os alevinos são fornecidos de duas formas, pela empresa importadora e produtora nacional. O insumo alimentar utilizado é o balanceado moído, das marcas: Nicovita (a melhor), Purina e Nalthech.

5.3.1.1.2 Quais são os principais fornecedores externos de sua empresa de criação de truta?

Para os produtores desta localidade existem dois fornecedores de alevinos. A empresa importadora TRAI LUXE incuba as ovas trazidas dos Estados Unidos para fornecer alevinos; a empresa especializada SOSTENIBLE fornece alevinos nacionais, sua incubadora fica localizada na lagoa de Lagunillas.

As firmas que proveem os alimentos são as mencionadas no parágrafo anterior, as quais estão instaladas no distrito de Santa Lucia. Segundo o entrevistado, cada uma das empresas produtoras de alimentos tem seu representante através de um intermediário, na mesma localidade onde se encontram os produtores de truta. Esta proximidade permite aos produtores não se preocuparem pelo transporte dos alimentos da fábrica localizada na cidade de Arequipa.

5.3.1.1.3 Se você mantém parceria com o fornecedor, qual é a política de relacionamento?

Não existem compromissos de parceria com os fornecedores de insumos, tanto com o que vende alevinos quanto com o vendedor de alimentos. O relacionamento está baseado no princípio mercadológico consistente na interação de compra e venda direta, em que os pagamentos são efetuados no momento de processo da transação, sob a forma à vista. Os insumos sem dúvida devem prestar a garantia respectiva para obter uma produção de qualidade no final do processo de criação das trutas.

5.3.1.1.4 Quais são as áreas ou tipos considerados na parceria?

As áreas como: econômica, controle de qualidade, marketing e entre outros não estão considerados com este propósito.

5.3.1.1.5 Qual é a razão de compra desse fornecedor e não dos outros?

A principal razão para comprar deste fornecedor são as propriedades do produto alimentício, como da Nicovita, considerada como melhor do que outras, que garante o desenvolvimento de produtos de qualidade no período preestabelecido, como consequência de possuir nutrientes balanceados que ajudam o rápido crescimento das trutas. Além disso, há comportamento responsável do vendedor em prover alimento sem alterações de qualidade, que lucrou ao ganhar a confiança dos produtores. Há prática de valores importantes em um ambiente de negócios responsáveis com visão de futuro.

5.3.1.1.6 Quais são os critérios adotados para tal escolha?

Os critérios de escolha ressaltantes foi qualidade dos insumos e responsabilidade do fornecedor. Estes são muito considerados pelo empresário produtor de trutas, que precisa insumos que garantem a qualidade da truta para o consumidor.

5.3.1.1.7 Como é creditada a qualidade de insumos?

Segundo o depoimento do produtor, os fabricantes por intermédio de seus vendedores apresentam o certificado de qualidade dos insumos, principalmente dos alimentos. Outro indicador de qualidade são as especificações na etiqueta dos tipos de alimentos com valores de nutrição. Estas informações são levadas em conta pelo produtor para crer que os insumos são de qualidade recomendável para o desenvolvimento de suas trutas.

5.3.1.1.8 Quais são as principais barreiras de fornecimento que afetam o processo de produção de truta?

Segundo depoimento, os produtores desta localidade, Lagunillas, não têm problemas com o fornecedor. Os fornecedores sempre têm no estoque os alimentos e os alevinos para atender o requerimento do produtor de trutas, e mesmo que tenham dificuldades sempre há alternativas para resolvê-las. A barreira é apresentada pelo lado dos produtores, que às vezes não têm dinheiro para comprar os alimentos para os peixes. Isto é visto como uma dificuldade muito grande, já que o fornecedor não pode dar a crédito os insumos, porque a transação é à vista. Acontecimentos como este já prejudicou a mais de um produtor que não dispunha o suficiente capital para adquirir os alimentos para alimentar os peixes.

5.3.1.1.9 Finalmente, houve melhorias como resultado da compra desse fornecedor? Como são expressas essas melhorias?

Existem melhorias nos resultados como decorrência de fornecimento de ditos alimentos balanceados, principalmente Nicovita, de melhor qualidade e venda rápida, a qual é percebida no incremento de seus ganhos fixos esperados por cada campanha de criação.

5.3.1.2 Relacionamento com o cliente C

5.3.1.2.1 Como é o processo de comercialização de seus produtos?

5.3.1.2.2 Qual é o mercado de venda?

O processo de comercialização da truta desta empresa é direto ao cliente atacadista, não se vende ao varejo no mercado local, já que os custos de produção são maiores do que peixes alimentados com comida de menor qualidade e em menor tempo de criação (truta convencional). Estes clientes atacadistas levam o produto para o mercado regional, como a cidade de Cusco, e nacional, como as principais cidades do Peru.

5.3.1.2.3 Quais são os principais clientes de seu produto?

Os principais clientes desta empresa produtora de truta são dois nacionais e um regional. Peru Pacífico e Piscifactoria Los Andes são os clientes nacionais, que processam a truta e vendem em diferentes apresentações nas principais cidades do país, principalmente Lima e no exterior, como Europa. O cliente regional é a empresa de pessoa física, de nome Esteban Yana, que revende as trutas na região de Cusco apenas na apresentação fresca.

5.3.1.2.4 Se você mantém parceria com o cliente, qual é a política de relacionamento?

Existe a parceria parcial com um dos compradores no sentido de facilitação no pagamento pelo produto, ou seja, em até três meses. Este excesso de tempo é considerado como prejudicial para os produtores ao acharem-se sem dinheiro todo esse período. A política de relacionamento deste caso prima manter o cliente atendendo suas exigências. A maioria dos outros consumidores realiza o pagamento no momento da transação.

5.3.1.2.5 Quais são as áreas consideradas no relacionamento? E

5.3.1.2.6 Qual é a natureza das relações de parceria em tais áreas?

As áreas mais levadas em conta no relacionamento são o controle de qualidade e logística. O primeiro é destacado pela importância que tem o produto para o consumidor final que avalia a qualidade da truta e por decorrência compra com frequência. Referente à logística, o comprador vai com seu meio de transporte até o local de criação, e se responsabiliza pela entrega contratada, ou seja, o produtor apenas transporta o produto das jaulas às estandes no mesmo lugar. São estas as expressões da natureza de relacionamento que promovem o processo de comercialização de trutas.

5.3.1.2.7 Qual é a razão de parceria (venda) com esse cliente e não com outro?

A principal razão atribuída é a responsabilidade mostrada pelos compradores. Consiste-se em realizar pagamento pontual conforme combinado em troca de produtos de boa qualidade. Empresas compradoras que não cumprem com o dever financeiro simplesmente nos próximas campanhas não são atendidas. Este panorama mais uma vez mostra a imposição da prática dos valores no negócio das trutas nos inter-atuantes.

5.3.1.2.8 Quais foram os critérios adotados para tal escolha?

Os critérios mais importantes adotados são a garantia no pagamento, a experiência no campo dos negócios da truta e o volume de compra, determinando a escolha de cliente para seus produtos.

5.3.1.2.9 Quais são os resultados de melhoria como consequência da parceria com o cliente? Como são expressas essas melhorias?

Para os produtores deste agrupamento os resultados estão expressos de várias formas. O primeiro deles é a melhoria percentual dos ganhos por venda ao atacado do que a venda por varejo. Há melhor apresentação de trutas frescas como consequência de melhor manejo no processo de criação para um cliente exigente de melhor qualidade. Há também maiores possibilidades de aumentar a produção para abastecer o mercado nacional, através destas empresas revendedoras, entre outros.

5.3.1.1. Relacionamento com o fornecedor da empresa D

5.3.1.1.1 Que tipo de insumos é fornecido na criação de trutas?

O requerimento de fornecimento de insumos é o mesmo a outros criadores de truta, sendo necessário alimento balanceado e alevinos.

5.3.1.1.2 Quais são os principais fornecedores de sua empresa de criação de truta?

Os produtores agrupados desta lagoa têm como principal fornecedor de alimento balanceado e alevinos a empresa privada SAC, de Arapa, que elabora a comida para os peixes e transforma as ovas importadas dos Estados Unidos em alevinos para os criadores de truta desta região. Além disso, os produtores contam com outras opções de compra caso necessário, sendo as marcas possíveis de adquirir: Purina e Nicovita, selecionadas por sua qualidade nutricional para as trutas.

5.3.1.1.3 Se você mantém parceria com o fornecedor, qual é a política de relacionamento?

A política de relacionamento com esta empresa produtora de insumos é que o fornecimento seja priorizado ao grupo de produtores agrupados que depois devolvem a criação para processamento. Segundo o depoimento do produtor, não existe parceria no compartilhamento de investimento ou participação no processo de produção, salvo o empréstimo parcial.

5.3.1.1.4 Quais são as áreas ou tipos considerados na parceria?

A parceria parcial considerada pelo produtor é apenas na facilitação eventual dos pagamentos por comprove alimento, ou seja,, a empresa SAC, em casos eventuais, oferece crédito de até um mês. Outras opções são pagas à vista.

5.3.1.1.5 Qual é a razão de parceria (compra) com esse fornecedor e não com outro?

A razão da preferência deste fornecedor é pela localização próxima a seus estabelecimentos e confiança por sua experiência no mercado. Esta empresa privada SAC está localizada às margens da lagoa de Arapa, perto das instalações de criação. Além disso, esta empresa é antiga e conta com laboratórios de elaboração de alimento balanceado, laboratório de incubação de alevinos e planta processadora de trutas em diferentes apresentações.

5.3.1.1.6 Quais são os critérios adotados para tal escolha?

Os critérios adotados são as condições de pagamento e a qualidade de insumo fornecido, que é visto como uma facilidade e auxilia os produtores na administração de alimentos aos peixes no processo de criação. A qualidade de insumos tanto de alevinos quanto de alimentos é de garantia para os produtores como consequência de tradição e experiência no mercado.

5.3.11.7 Como é creditada a qualidade de insumos?

O maior indício de qualidade do insumo é que a truta cresce e se desenvolve rapidamente em um tempo adequado. Este indicador é suficiente para creditar o alimento, mais do que se conferir suas propriedades relatadas pelo fornecedor.

5.3.1.1.8 Quais são as principais barreiras de fornecimento que afetam o processo de produção de truta?

Não existem problemas para os produtores deste agrupamento, porque a quantidade de produção depende da programação prévia, levando em conta as suas capacidades por cada. As únicas dificuldades consideradas são falta de quantidade que às vezes se produz como consequência da auditoria manual por parte do fornecedor. Isto é considerado pelo produtor como não relevante no processo de cadeia produtiva da truta.

5.3.1.1.9 Finalmente, houve melhorias como resultado da parceria (compra desse fornecedor)?

Como são expressas essas melhorias?

Estas melhorias são expressas através de boa qualidade de trutas criadas em um tempo razoável. Mas, melhorias em quanto aos escopos, segundo o depoimento, dependem do produtor que faz a programação em quantidades maiores em diferentes períodos do ano.

5.3.1.2 Relacionamento com o cliente D

5.3.1.2.1 Como é o processo de comercialização de seus produtos?

A comercialização das trutas desta empresa é variada, atendendo tanto direto ao cliente consumidor varejista quanto ao atacadista, devido à política da empresa de atender a todas as necessidades do mercado.

5.3.1.2.2 Qual é o mercado de venda?

Segundo o depoimento, o mercado considerado é o local. Mas a empresa privada SAC, uma vez que processando e transformando a truta em outras apresentações oferece o produto ao mercado nacional e estrangeiro. Por sua magnitude reduzida, não alcança exigência de quantidades maiores.

5.3.1.2.3 Quais são os principais clientes de seu produto truta?

São na sua maioria pessoas físicas, não constituídas como empresa, as que se dedicam à revenda da truta em outros mercados locais e regionais. A empresa legalmente constituída SAC é o cliente que compra em quantidades porque processa e transforma a truta em outras apresentações para encaminhar para o mercado nacional e estrangeiro, principalmente a Austrália.

5.3.1.2.4 Se você mantém parceria com o cliente, qual é a política de relacionamento?

A parceria apenas aconteceu com a empresa privada Sociedade Anônima Cerrada San Pedro e San Pablo- SAC, consistindo na participação do processo de produção das trutas, com a finalidade de se obter o fornecimento de trutas de boa qualidade, que esta empresa processa em diferentes apresentações.

5.3.1.2.5 Quais são as áreas consideradas no relacionamento? E

5.3.1.2.6 Qual é a natureza das relações de parceria em tais áreas?

No relacionamento não necessariamente está considerado o aspecto econômico, mas sim o controle de qualidade durante a criação das trutas. Nesta questão apenas a empresa SAC têm alguma participação.

A empresa SAC solicita aos produtores a quantidade de truta para uma determinada data, especificando as características necessárias. Este pedido é atendido tal conforme o requerimento indicado pelo comprador com controle estrito de qualidade durante o processo de criação. Os pedidos desta natureza não são frequentes, ocorrem apenas quando a empresa SAC tem encomendas de produto processado por parte de seus clientes nacionais ou estrangeiros.

5.3.1.2.7 Qual é a razão de parceria (venda) com esse cliente e não com outro?

Com a empresa SAC, há maior confiança e a facilidade de a empresa estar nas proximidades; Além disso, alguns revendedores da mesma localidade também são sócios da associação de San Pedro e San Pablo. Há cumprimento nos pagamentos, mesmo com uma flexibilidade de até uma semana de prazo.

Por outro lado, a empresa não procura outros clientes porque não tem tempo e conhecimento para entrar em novos mercados. Segundo o depoimento, nem é seu propósito no momento, já que suas quantidades produzidas ainda são pequenas.

5.3.1.2.8 Quais foram os critérios adotados para tal escolha?

Os critérios adotados para a escolha dos clientes foram a experiência e a responsabilidade no pagamento. Este critério é considerado como os determinantes no negócio, sendo que confiam plenamente em seus clientes quanto ao pagamento. Este tipo de atitude é ponderado por quase todos os produtores de truta da região, como um requisito importante na escolha de comprador com boa prática de valores.

5.3.1.2.9 Existem resultados de melhoria como consequência da parceria com outras empresas produtoras de truta? Como são expressas essas melhorias?

Para esta empresa as melhorias são expressas na certeza de que seus produtos vão ser vendidos, como consequência de contar com compradores responsáveis. Sendo assim, suas utilidades também estão garantidas por cada campanha.

5.3.2 Relações horizontais

5.3.2.1 Relacionamento de cooperação no agrupamento da empresa A

5.3.2.1.1 Qual é o motivo para pertencer ao agrupamento dos produtores de truta?

O motivo principal para pertencer ao agrupamento foi incapacidade de fornecer isoladamente o requerimento do comprador atacadista em quantidades maiores. Frente essa realidade foi necessário agrupar-se a vários produtores que pudessem garantir a produção de trutas de melhor qualidade em forma escalonada e em tempo devidamente programado. Este acontecimento é considerado pela empresa produtora como uma fraqueza, ao não ter capacidade de fornecer segundo a necessidade do mercado. Além disso, corre o risco de não ser reconhecida na região

como consequência de sua pouca produção. Assim, houve uma seleção entre os melhores produtores responsáveis na criação de trutas da região com possibilidades de cumprir com as condições estabelecidas pela empresa compradora.

5.3.2.1.2 Quais são os riscos ou ameaças enfrentadas pela empresa e por outras se não se agruparem?

Segundo o depoimento do representante, as ameaças já enfrentadas é que algumas empresas intermediárias se tornaram produtores de grande porte no lago Titicaca, como é o caso de “Piscifactoria Los Andes”, a qual tem sua origem e sede central na região de Huancayo. É uma empresa integrada verticalmente, que cria trutas, transforma em diferentes apresentações e vende em mercados local, regional, nacional e exterior. Frente a esse cenário, a empresa produtora se sente ameaçada, e mesmo outras similares que se encontram em menores possibilidades de competir com esta grande empresa e outras que no futuro porventura entrem ao mercado de trutas.

De fato, os preços da truta no mercado diminuíram como decorrência da presença da grande empresa Piscifactoria Los Andes, que ofertam as trutas a preços menores, sendo que as empresas isoladas não dispõem de condições para fazer isso. Por isso, considera-se muito importante o agrupamento de produtores para atingir os melhores custos de produção, mediante compras conjuntas de insumos de maneira coordenada.

5.3.2.1.3 Por que se agrupou com esses produtores e não com outros?

As 14 empresas que conformam o grupo são os produtores que levam em conta os valores empresariais imprescindíveis a todos, sendo os principais destacados como: responsabilidade, confiança, respeito entre eles e com os acordos de interesse pelo trabalho de criação de peixe. Estes foram os critérios na seleção das empresas que integram o agrupamento de produtores de Eco Trout –Juli, que na atualidade vêm cumprindo com satisfação as condições preestabelecidas pelo cliente e respeitando os pilares estipulados.

5.3.2.1.4 Se você mantém parceria com outras empresas produtoras, qual é a política de relacionamento?

A forma de relacionamento praticada por eles é ainda apenas em termos de coordenação para as atividades de compra de alimentos e venda de produtos. Não existe cooperação nem compartilhamentos de serviços, infraestrutura e outros itens, como pode ocorrer nas grandes empresas. São realizadas reuniões periódicas e não periódicas, em que são tratados assuntos relacionados ao agrupamento e à fase de venda.

5.3.2.1.5 Quais são as áreas contempladas na parceria com outras empresas?

5.3.2.1.6 Qual é a natureza das relações de cooperação em tais áreas?

A particularidade destas empresas agrupadas é que cada uma tem seu próprio estilo de criação, segredo de alimentação, cuidado na saúde dos peixes, entre outros. Cada produtor é responsável pela obtenção do produto de melhor qualidade para cumprir as exigências do cliente, recorrendo às capacitações recebidas por parte de instituições técnicas e de pesquisa na criação de trutas, consideradas importantes para melhorar as características do produto.

Não obstante, para o cumprimento de fornecimento de produtos de qualidade ao comprador, os produtores agrupados têm acordos formais que garantem a conduta reivindicada. A formalidade consiste na assinatura de um documento de compromisso conjunto, sob a pena de punição aos infratores dos acordos. A punição geralmente consiste no afastamento do infrator que prejudique a boa reputação do agrupamento produtor de trutas.

Segundo a manifestação do representante da empresa, as coordenações são feitas para venda conjunta desde os locais de criação. Sendo responsável o comprador em transportar em quantidades maiores até a sua planta processadora. Esta transação é satisfatória tanto para vendedor quanto comprador, sobretudo para este último, que adquire quantidades maiores dos produtores agrupados de uma só vez.

5.3.2.1.7 Que instituições brindam apoio a sua empresa e ao agrupamento?

As únicas instituições que lhes brindaram apoio durante os anos de sua existência foram o Projeto Especial de Truta – PET e CIRNMA. O primeiro está localizado na cidade de Puno, e tem como objetivo desenvolver a criação de truta na região. Esta instituição é pública, antes pertencia ao Ministério Pesqueiro e hoje faz parte do Ministério da Produção. A segunda é uma

organização não governamental - ONG, que tem como um dos objetivos a articulação dos produtores de truta com o mercado.

5.3.2.1.8 Que tipo de apoio recebe a sua empresa por parte dessas instituições?

O apoio brindado por parte da instituição é através de cursos de capacitação na criação de truta. O PET, com especialistas na área pesqueira, capacita produtores acerca do processo de criação de trutas, alimentação, cuidado e higiene das jaulas de criação. Por sua vez, a CIRMA se tornou assessor empresarial do agrupamento, além de elo de articulação com o mercado e facilitação financeira; os produtores receberam capacitação nas estratégias de gestão empresarial, considerando os custos de produção, a qualidade do produto e o mercado de venda.

A empresa não recebeu outros tipos de apoio de outras instituições públicas e privadas, segundo o depoimento do representante, que pudessem permitir o desenvolvimento da atividade trutícola na região de Puno. No entanto, existe vasta quantidade de organizações que podem oferecer auxílio, tanto quantitativa quanto qualitativamente.

5.3.2.1.9 Existem resultados de melhoria como consequência da parceria com outras empresas produtoras de truta? Como são expressas essas melhorias?

Segundo a manifestação do entrevistado, os resultados de melhoria são ressaltados na redução de custos de aquisição de insumos ou alimentos, e por decorrência o incremento da lucratividade. Os produtores deste agrupamento compram em conjunto e em atacado os alimentos da fábrica, o que permitiu diminuir os custos de aquisição e de transporte, gerando dessa forma ganhos em comparação com empreendimentos isolados, em que seus gastos são maiores nestes quesitos, portanto com ganhos também reduzidos.

5.3.2.1 Relacionamento de cooperação no agrupamento da empresa B

5.3.2.1.1 Qual é o motivo para pertencer ao agrupamento dos produtores de truta?

Os motivos indicados pelo produtor para se agrupar são vários, os principais ressaltados são: necessidade de apoio financeiro com juros baixos, assistência técnica e capacitação e fuga de ameaça de outros criadores da região. Segundo o depoimento, os apoios deste tipo beneficiaram

a alguns dos produtores de truta da localidade anteriormente, e há potencial para continuidade de apoio na atualidade.

5.3.2.1.2 Quais são os riscos ou ameaças enfrentadas pela empresa e por outras se não se agruparem?

Os possíveis riscos para os produtores de truta considerados por este produtor são principalmente a presença de grandes empresas nas proximidades, vindas de outras regiões do país, e possibilidades de invasão de estrangeiras no futuro próximo.

5.3.2.1.3 Por que se agrupou com esses produtores e não com outros?

Agruparam-se porque se conheciam há um bom tempo, além disso, são quase todos da mesma localidade. Eles não têm confiança nos empresários desconhecidos e de outras regiões, que provavelmente ostentem comportamentos diferentes da cultura local.

5.3.2.1.4 Se você mantém parceria com outras empresas produtoras, qual é a política de relacionamento?

Ocorre em termos de coordenação para fins de solicitar e receber capacitação por parte de instituições do Estado e privadas ou para buscar empréstimos de dinheiro pelas entidades financeiras. Estes objetivos foram atingidos parcialmente como resultado de gestão conjunta dos produtores do agrupamento.

Neste grupo de produtores, não existe cooperação e compartilhamento nas diferentes circunstâncias difíceis que podem atingir quaisquer empresas. A justificativa arguida é que as empresas produtoras deste grupo ainda não têm capacidade para o auxílio de seus pares por limitado capital, principalmente de recursos financeiros, que são o fator preponderante no desenvolvimento da empresa produtora de truta. Alguns que têm as possibilidades, simplesmente não costumam cooperar com os parceiros do agrupamento.

5.3.2.1.5 Quais são as áreas contempladas na parceria com outras empresas?

Não existem as áreas cooperadas entre os produtores deste agrupamento.

5.3.2.1.6 Qual é a natureza das relações de cooperação em tais áreas?

Como se indicou, são apenas em termos de coordenação, com alguns encontros ocasionais nas reuniões sociais, como por exemplo a festa patronal de seu povo. Para a venda de seus produtos, cada empresário está liberado para vender seus produtos conforme seja conveniente para seus interesses, sem importar o tipo de comprador.

5.3.2.1.7 Que instituições lhe brindam apoio a sua empresa e ao agrupamento?

O apoio foi brindado pelas instituições privadas e/ou organismos não governamentais localizados na região, em pequenas dimensões. Não houve colaboração de instituições públicas ou do Estado, salvo capacitação técnica, que se justifica à subestimação das empresas produtoras localizadas da região, pois há desconfiança da capacidade competitiva dos produtores por parte destas instituições (FONDEPES). Mesmo assim, os requisitos exigidos, segundo o entrevistado, são não acessíveis para empresas dessa natureza, já que estão orientadas para firmas de grande porte localizadas nos centros urbanos e não em meios rurais, como é caso de produção de trutas. Há, portanto, obstáculos para se obter o apoio do estado peruano na indústria pesqueira na região de Puno.

5.3.2.1.8 Que tipo de apoio recebe a sua empresa por parte dessas instituições?

A ONG que brindou apoio foi a CIRNMA, com uma pequena quantidade de dinheiro na qualidade de empréstimo para um determinado período. O empréstimo por parte de outras entidades financeiras até o momento da entrevista foi inexistente. Porém, há informação de que os membros mais antigos do agrupamento o tinham conseguido nos anos precedentes.

Houve capacitação dada por diferentes instituições, mas que se limitaram nos mesmos tópicos de informação sobre a criação da truta. Este tipo de apoio para o produtor é considerado como uma repetição absurda, por isso já não aceitam mais participar de tais eventos. Além disso, o produtor argumentou que já está suficientemente capacitado para criar as trutas.

5.3.2.1.9 Existem resultados de melhoria como consequência da parceria com outras empresas produtoras de truta? Como são expressas essas melhorias?

Existem melhorias apenas em termos de comunicação e coordenação estreita entre os produtores, por enquanto. Mas os resultados expressos economicamente como consequência de aumento da produção ainda não têm a força correspondente, para se diferenciar dos trabalhos individuais realizados em quantidades pequenas.

As coordenações feitas entretanto se orientam para o futuro, configurando estratégias de desenvolvimento para se estabelecerem no mercado como as melhores do setor na região de Puno, produzindo para o mercado local, nacional e inclusive exterior.

5.3.2.1 Relacionamento de cooperação no agrupamento da empresa C

5.3.2.1.1 Qual é o motivo para pertencer ao agrupamento dos produtores de truta?

Os motivos para se agrupar foram, em primeiro lugar, a comercialização fixa das trutas, seguidos por acesso a empréstimos bancários e apoios de entidades do Estado, como assistência técnica e capacitação na criação de trutas. Configuradas como agrupamento, encontraram facilidades para conseguir o apoio e os empréstimos desejados junto a entidades financeiras do estado e do setor privado. Além disso, o agrupamento e a Associação ASALL – Lagunillas permitiu a consolidação de produção nesta lagoa, abrindo diferentes espaços para as empresas produtoras; segundo o entrevistado, com a produção isolada não teriam atingido os padrões de qualidade como agora possuem.

5.3.2.1.2 Quais são os riscos ou ameaças enfrentadas pela empresa e por outras se não se agruparem?

A maior ameaça considerada por eles é a possível privatização do setor, em que entrariam empresas nacionais e estrangeiras de grande porte com uma concorrência desproporcional, que levaria ao desaparecimento dos produtores atuais localizados nos diferentes lagos e lagoas da região de Puno. Isto tudo devido à política de privatização dos diferentes setores produtivos do país, implantada pelo atual governante, que põe em risco a atividade dos produtores de truta, que ainda estão na fase de aprendizagem das estratégias empresariais. A formação de agrupamento de produtores é uma das estratégias de sobrevivência, com objetivos claros que procurem atingir as metas.

5.3.2.1.3 Por que se agrupou com esses produtores e não com outros?

O principal motivo para agrupar-se entre produtores atuais foi a responsabilidade e a compreensão existente na atividade de criação. Além disso, tinham objetivos comuns de tornarem-se competitivos frente aos concorrentes da região, aliviando a pobreza existente nesta parte do Peru. A responsabilidade e a compreensão estão expressas na predisposição de trabalho por parte do produtor no cumprimento das diferentes tarefas programadas que devem ser desenvolvidas na atividade de criação de peixes com qualidade, de acordo ao requerimento do mercado.

5.3.2.1.4 Se você mantém parceria com outras empresas produtoras, qual é a política de relacionamento?

A política de relacionamento praticada pelos produtores deste lugar é a de cooperação e trabalho coerente ao grupo nas atividades cotidianas, de criação e venda. Por outro lado, são também praticadas as atividades de coordenação conjuntas para petições de apoio às instituições públicas e privadas.

5.3.2.1.5 Quais são as áreas contempladas na parceria com outras empresas?

A particularidade deste agrupamento é que entre as empresas pertencentes ao grupo existe a cooperação nas áreas de aspecto econômico e controle de qualidade no processo de criação e de vendas conjuntas.

5.3.2.1.6 Qual é a natureza das relações de cooperação em tais áreas?

Os acordos consistem em possibilitar empréstimo em dinheiro sem juro para a compra de alimentos ou fornecimento de alimento propriamente dito, caso necessário. O montante emprestado é devolvido imediatamente uma vez culminado o período de criação, com o compromisso de retribuir o favor quando qualquer dos membros do grupo precise. A cooperação no controle de qualidade é expressa na ajuda mútua nas ações de seleção de peixes segundo tamanho e saúde e também no cuidado de higiene das jaulas. Seus produtos são vendidos em forma conjunta, a fim de atender com produtos de qualidade ao cliente, tendo partilha de ganhos, de acordo com o volume de produção de cada empresa.

5.3.2.1.7 Que instituições lhe brindaram apoio a sua empresa e ao agrupamento?

Tanto a empresa quanto o agrupamento receberam o apoio do Estado através do Fundo Nacional de Desenvolvimento Pesqueiro - FONDEPES, entidade que tem por objetivo fomentar o desenvolvimento da aquicultura no Peru. Além disso, através desta entidade houve apoio da Cooperação Espanhola. Por outro lado, outras entidades do estado peruano, como a universidade pública, colaboraram poucas vezes.

5.3.2.1.8 Que tipo de apoio recebe a sua empresa por parte dessas instituições?

O governo, através da FONDEPES e da Cooperação Espanhola, ofereceu um pacote de apoio aos produtores de truta, consistente na transferência de tecnologia de criação de trutas, capacitação aos produtores, empréstimo com juros baixos e estratégias de gerenciamento empresarial. Sobre o empréstimo, os juros têm um especial tratamento para os produtores agrupados desta região, apenas 6 % anual. Isto é atribuído como consequência de se detectar uma situação de extrema pobreza e valores primordiais por parte dos produtores de truta, como responsabilidade e vontade de trabalho. Outras instituições, como a Universidade Nacional do Altiplano, apenas colaboraram na capacitação na criação de trutas, ou seja, sem oferecimento de benefícios diferentes dos já abrangidos por outras entidades.

5.3.2.1.9 Existem resultados de melhoria como consequência da parceria com outras empresas produtoras de truta? Como são expressas essas melhorias?

Melhor comunicação existente entre os produtores agrupados, melhoria na produção de trutas e por decorrência ganhos econômicos foram citados como resultado das parcerias, que priorizam trabalho sincronizado e planejado em conjunto. Com a presença de Sierra Exportadora, esperava-se aperfeiçoar vendas para o exterior, mas apesar de promessas esta organização nunca se voltou para as ações de exportação.

5.3.2.1 Relacionamento de cooperação no agrupamento da empresa D

5.3.2.1.1 Qual é o motivo para pertencer ao agrupamento dos produtores de truta?

A particularidade das empresas pertencentes a este agrupamento está em que as suas jaulas de criações estão instaladas na área que pertence à empresa privada SAC. Portanto, estes produtores estão sujeitos ao controle de certas normas existentes da proprietária da área.

Entretanto, estão liberados para vender seus produtos aos clientes que quiserem nos períodos em que há excedente.

Segundo o depoimento, o principal motivo de agrupamento é aumentar a produção para uma futura exportação de seus produtos. Esta motivação foi dada pela empresa SAC na qualidade de compradora, já que há mercado segmentado no exterior para produtos processados de truta, principalmente de biotruta ou truta orgânica. Esta é obtida com alimentação diferenciada da convencional para truta convencional. Para o entrevistado, individualmente não seria possível atingir as visões de exportação.

5.3.2.1.2 Quais são os riscos ou ameaças enfrentadas pela empresa e por outras se não se agruparem?

O entrevistado indicou que a condição de sua localização não é propícia às ameaças que poderiam afetar a sua empresa de criação de truta, com exceção das enfermidades que podem prejudicar a saúde dos peixes. Além disso, individualismo é visto como uma fraqueza quando se tem a meta da exportação.

5.3.2.1.3 Por que se agrupou com esses produtores e não com outros?

O agrupamento é estabelecido por obrigatoriedade da empresa proprietária da área. Outros produtores da região não interessados no cultivo da truta orgânica simplesmente não desejam participar, devido a certas normas de convivência.

5.3.2.1.4 Se você mantém parceria com outras empresas produtoras, qual é a política de relacionamento?

Entre as empresas agrupadas existe a política de relacionamento de cooperação em diferentes circunstâncias.

5.3.2.1.5 Quais são as áreas contempladas na parceria com outras empresas?

As áreas cooperadas pelos produtores deste agrupamento estão no aspecto logístico e controle de qualidade durante o processo de criação.

5.3.2.1.6 Qual é a natureza das relações de cooperação em tais áreas?

Esta é expressa no empréstimo de alimento balanceado quando algum produtor necessita, até conseguir ressarcir, e no compartilhamento de trabalhadores para classificação e contabilidade das trutas e higiene das jaulas. Este tipo de atividade é considerado como uma ajuda mútua entre os produtores do agrupamento, a fim de sanear as dificuldades desta natureza. O objetivo primordial deste relacionamento é fornecer a truta à empresa SAC prioritariamente nos períodos por ela estipulados.

5.3.2.1.7 Que instituições lhe brindaram apoio a sua empresa e ao agrupamento?

A instituição que tem apoiado objetivamente é a PROMPERU. Outras instituições apenas se limitam em realizar inspeções, como entidades reguladoras, mas não como apoio aos produtores.

5.3.2.1.8 Que tipo de apoio recebe a sua empresa por parte dessas instituições?

PROMPERU apoiou ao agrupamento na obtenção de certificação de qualidade como truta orgânica, sem no entanto receberem auxílio no aspecto econômico. Segundo o produtor, no próximo ano haverá ajuda econômica por parte do governo, como consequência de terem ganhado um concurso de FUNDO EMPREGO. Este projeto do Estado é destinado a diferentes setores produtivos que priorizam boa interação com o meio ambiente.

5.3.2.1.9 Existem resultados de melhoria como consequência da parceria com outras empresas produtoras de truta? Como são expressas essas melhorias?

Existe melhoria neste tipo de agrupamentos porque a produção aumentou, e como decorrência há maiores ganhos. Além disso, mais pedidos de mercado são atendidos com satisfação. Segundo o entrevistado, a empresa isolada não teria conseguido tais lucros.

5.3.3 Relações competitivas

5.3.3.1 Relações competitivas dos criadores do agrupamento da empresa A

5.3.3.1.1 A sua empresa conta com planejamento estratégico para as atividades desenvolvidas na produção e na parceria?

Segundo o depoimento, a empresa conta com o plano estratégico parcial para desenvolver-se de maneira organizada na sua atividade de criação de trutas, realizado por campanha, levando em conta o fator tempo, que pode ser mensal ou anual e de acordo com o pedido do cliente. Este instrumento de gestão empresarial foi necessário frente o mercado fixo para seus produtos, o qual precisa uma produção programada a fim de atender a demanda.

Anteriormente, a empresa trabalhava de maneira empírica, sem mercado fixo e por decorrência sem exigência de qualidade do produto. Por não haver um nicho de mercado estabelecido e contar apenas com consumidores eventuais, a empresa chegou a enfrentar situações de perigo, já que o custo de produção aumentava a cada dia e não havia perspectiva de mudança de cenário. Com planejamento estratégico, esta empresa começou a trabalhar respeitando todas as normas técnicas de produção e programação de suas produções, assim reorganizando-se e promovendo sobrevivência e desenvolvimento.

5.3.3.1.2 Quais são os fatores críticos de sucesso considerados no seu plano?

O fator crítico de sucesso considerado pelo produtor é o capital financeiro, porque com falta deste a empresa não pode implementar seus processos. A empresa não tem possibilidades de abarcar o empréstico necessário junto a entidades financeiras, por isso precisa de apoio de instituições destinadas a este tipo de auxílio. A responsabilidade recai sobre o governo, que para promover desenvolvimento necessita fornecer financiamento a juros baixos e a tempo prolongado, permitindo ao produtor dedicar-se à criação de seres vivos, sujeita aos fatores do meio ambiente.

Outro fator crítico de sucesso considerado pela empresa são os alevinos que determinam a quantidade de produção por campanha. A escassez de alevino pode afetar a empresa em seu desenvolvimento cotidiano, por isso, está em andamento a implementação de seu próprio laboratório de produção de alevinos, com a finalidade de auto fornecer-se deste insumo e evitar dificuldades.

5.3.3.1.3 Quais são as estratégias competitivas adotadas na sua empresa e no agrupamento?

A estratégia adotada pela empresa é a diferenciação de seus produtos em comparação de seus concorrentes. A diferenciação é expressa através de melhor qualidade de seus produtos, aceita pelo cliente e pelo consumidor local, regional e nacional.

5.3.3.1.4 Quais são as principais estratégias de diferenciação adotadas pela empresa e pelo grupo?

A empresa e os integrantes do agrupamento adotaram a estratégia de especialização, consistente na produção de truta comercial de qualidade, que foi atingida como consequência de melhor administração no processo da criação de truta em todos seus estágios. O resultado foi possível graças a diferentes ações desenvolvidas no processo de criação, tais como análise da água, controle de qualidade pelos técnicos especializados, administração de alimentação balanceada, cuidado de higiene e saúde dos peixes. São estes os fatores que determinam os produtos de melhor qualidade e por decorrência a diferenciação das trutas que tornaram os agrupados como produtores especialistas na produção de truta comercial para o comprador.

5.3.3.1.5 Qual é a natureza dessa diferenciação?

Esta estratégia de diferenciação permitiu posicionar-se no mercado como uma das empresas produtoras de truta de melhor qualidade, que consiste em tamanho apropriado, peso correspondente e boa textura da carne da truta. As trutas com estas características geralmente têm uma apresentação de 250 gramas cada, ou seja,, quatro unidades devem pesar um quilograma. Mesmo assim, 3 unidades por um quilograma é considerado o suficiente. Segundo o depoimento, as trutas podem ser criadas até um peso de meio e um quilograma cada para filete, de acordo à solicitação antecipada do cliente.

5.3.3.1.6 Qual é a característica de responsividade no atendimento ao cliente?

Esta empresa produtora programa suas atividades para disponibilizar trutas em diferentes tamanhos e pesos para garantir melhor atendimento aos clientes que demandam quantidades diversas, com agilidade, comercializando em estandes no próprio local de criação, próximo das jaulas. Esta prática do cumprimento dos acordos de transação entre produtor e comprador permite visualizar o panorama de responsividade existente na cadeia produtiva, conhecida como

eficiência porque evita gerar custos referentes à armazenagem e à informação, já que tudo fica combinado com antecipação.

5.3.3.1.7 Quais foram as vantagens competitivas obtidas da parceria? Quais são as características de tais vantagens?

As vantagens atingidas pela empresa e do agrupamento são notáveis em comparação às empresas isoladas, pois conseguem promover as vendas em maiores quantidades e ter mercado fixo para seus produtos, redução de custos de alimentos e transporte, fortalecimento das negociações com as organizações e instituições, e a possível obtenção de certificação de qualidade nos anos próximos.

O produtor manifestou também estar tranquilo porque sabe que seus produtos vão ser vendidos no tempo pré-estabelecido com o cliente. Desta forma se sente liberado das preocupações com o mercado, já que o comprador está aguardando a data combinada. Estas vantagens atingidas motivam o produtor para continuar lutando, na intenção de tornar-se um empresário produtor de truta muito mais bem sucedido que hoje.

5.3.3.1 Relações competitivas dos criadores do agrupamento da empresa B

5.3.3.1.1 A sua empresa conta com planejamento estratégico para as atividades desenvolvidas na produção e na parceria?

Pelo tamanho da empresa, não há um planejamento formalizado no papel, os planos são anuais e apenas centrados no empresário. Além disso, o representante em seu depoimento indicou que a natureza de sua empresa não exige formalidade em todos os aspectos empresariais, necessitando apenas alguns elementos básicos de permissão e processo de criação.

Este comportamento do produtor é atribuído à suficiente capacitação recebida e à experiência de criação no campo, que lhe permite realizar suas atividades de maneira empírica sem o planejamento estratégico. Porém, não importando o tamanho da empresa, é notória a necessidade de uma gestão administrativa profissional.

5.3.3.1.2 Quais são os fatores críticos de sucesso considerados no seu plano?

O fator crítico de sucesso considerado pelo empresário é o alimento balanceado, que determina o melhor ou pior desenvolvimento das trutas. Argumenta que uma falha de fornecimento por parte do vendedor ocasionaria a morte dos peixes pela falta de alimentação, que sem dúvida encaminharia ao fracasso da empresa produtora de trutas, ainda sem visão empresarial definida.

5.3.3.1.3 Quais são as estratégias competitivas adotadas na sua empresa e no agrupamento?

A estratégia competitiva adotada pela empresa é a diferenciação na padronização do produto, segundo o pedido do cliente, entendida como a forma de criar peixes de qualidade para o consumidor, levando em conta todo tipo de cuidados no processo de criação para garantir um cliente fixo.

5.3.3.1.4 Quais são as principais estratégias de diferenciação adotadas pela empresa e pelo grupo?

No momento atual a estratégia de diferenciação é expressa no melhor trato ao consumidor e nos produtos padronizados ao gosto do cliente local, que serve como base para se programar a produção por campanha durante o ano. Mesmo assim, o melhor atendimento ao consumidor eventual e o produto apresentável permite a frequência parcial do comprador.

5.3.3.1.5 Qual é a natureza dessa diferenciação?

Segundo o depoimento do entrevistado, a natureza da diferenciação consiste em que as trutas tenham o tamanho padronizado para o mercado local, ou seja, quatro unidades de truta por um quilograma e com pigmentação adequada. Esta diferenciação permite ao produtor ser identificado como um dos melhores produtores por da região.

5.3.3.1.6 Qual é a característica de responsividade no atendimento ao cliente?

Para o mercado local em que a demanda não é em quantidade elevada, o atendimento é geralmente promovido na parte da manhã, nos momentos de calma das águas. O produto existe no estoque para diferentes tipos de pedidos do cliente, que são entregues com agilidade e no lugar combinado, nas jaulas de criação ou diretamente nos restaurantes, mostrando assim a responsividade no atendimento ao cliente.

5.3.3.1.6 Quais foram as vantagens competitivas obtidas da parceria? Quais são as características de tais vantagens?

Até o momento da entrevista, esta empresa ainda não tem atingido vantagens objetivas como consequência da parceria, sua situação tem sido semelhante de quando atuava isoladamente. Mas outras empresas mais antigas pertencentes ao grupo, nos anos anteriores, conquistaram algumas vantagens como agrupamento, tal como serem aceitas pelas instituições financeiras BID para aquisição de estruturas metálicas para a criação de trutas.

O que se relata entretanto é a melhoria da imagem pelos clientes do mercado local, que esperam com mais confiança adquirir suas trutas de forma rápida em comparação de seus concorrentes, creditando uso de melhor alimento balanceado e boa administração durante o processo de criação.

5.3.3.1 Relações competitivas dos criadores do agrupamento da empresa C

5.3.3.1.1 A sua empresa conta com planejamento estratégico para as atividades desenvolvidas na produção e na parceria?

Existe o planejamento estratégico promovido pela Associação ASALL, utilizado pelos agrupamentos e empresas como base em seu processo de criação de trutas. Este instrumento de desenvolvimento contempla aspectos como obtenção de produtos de qualidade, visão de mercado, recursos financeiros e materiais, marketing e capacitação do recurso humano. Estes fatores ajudam os produtores a desenvolver-se como micro e pequenos empresários competentes na região de Puno, com produtos de boa qualidade para consumidores localizados fora da região.

A empresa possui portanto programas de produção por campanha, configurados segundo a matriz de planejamento estratégico da associação. Estão estabelecidas etapas de semear por campanha de cada ano, alimentação por etapas, frequência de higiene e vendas por campanha. Esta cultura de trabalho permite aos produtores posicionar-se no mercado com a marca ASSALL.

5.3.3.1.2 Quais são os fatores críticos de sucesso considerados no seu plano?

Os fatores críticos de sucesso considerados pelo produtor são o recurso financeiro e o recurso hídrico. Sem o capital financeiro, as empresas produtoras não teriam as possibilidades de afiançarem o processo produtivo das trutas que necessita de um conjunto de insumos e cuidados que demandam dinheiro. Quanto ao recurso hídrico, é um fator importante para a criação de peixes, deve estar livre de todo tipo de contaminação que afete o desenvolvimento das trutas.

5.3.3.1.3 Quais são as estratégias competitivas adotadas na sua empresa e no agrupamento?

Segundo o depoimento do entrevistado, a estratégia adotada pelos produtores do agrupamento e a associação é a diferenciação do produto originário da lagoa localizada a mais de 4.200 metros acima do mar e o custo.

5.3.3.1.4 Quais são as principais estratégias de diferenciação adotadas pela empresa e pelo grupo?

Os indicadores desta diferenciação se ressaltam na qualidade do produto a um preço acessível para os consumidores deste tipo de peixe. Além disso, oferece de 4 a 3/2 unidades por quilo.

5.3.3.1.5 Qual é a natureza dessa diferenciação?

A diferenciação atingida por esta empresa e o grupo é textura da carne do peixe, entendida como não muito suave no momento de consumo. Este é um resultado de boa administração do sistema de alimentação e cuidado durante o processo da criação, se diferenciando das trutas criadas em outras águas da região.

5.3.3.1.6 Qual é a característica de responsividade no atendimento ao cliente?

A eficiência do produtor está expressa no atendimento imediato dos pedidos do cliente. Para garantir este atendimento, a empresa produtora tem no estoque as quantidades solicitadas, agilizando o processo de compra-venda. Estas ações permitem conquistar confiança dos clientes quanto à entrega de trutas de melhor qualidade.

5.3.3.1.7 Quais foram as vantagens competitivas obtidas da parceria? Quais são as características de tais vantagens?

Segundo o depoimento do produtor, uma das vantagens de trabalho em parceria é pensar e atuar sob a ótica da cultura empresarial, trabalhando isoladamente com certeza isso não ocorreria. A principal vantagem atingida deste tipo de trabalho é ter conquistado apoio por parte das entidades financeiras, instituições de pesquisa, mercado apropriado para seus produtos e reconhecimento por parte da sociedade como um dos melhores produtores do país no setor de aquicultura, consistente na produção de trutas.

A visão de futuro prevê incrementar a produção objetivando exportação de trutas, aproveitando a abertura do mercado com outros países do mundo. Os parceiros vêm introduzindo seus filhos no negócio das trutas.

5.3.3.1 Relações competitivas dos criadores do agrupamento da empresa D

5.3.3.1.1 A sua empresa conta com planejamento estratégico para as atividades desenvolvidas na produção e na parceria?

Não há planejamento estratégico partilhado com empresas de grande porte, mas sim o plano individual por cada empresa segundo sua capacidade. São considerados dois tipos de produção, por um lado, produção de truta convencional através de alimentação transgênica (soja, trigo, milho, peixes nativos), e por outro, a produção de truta orgânica baseada na alimentação orgânica (alimento balanceado com certificado de boa qualidade). No primeiro caso a produção está destinada para o cliente intermediário local; no segundo, as trutas são vendidas à empresa SAC, a que as processará para o mercado estrangeiro.

5.3.3.1.2 Quais são os fatores críticos de sucesso considerados no seu plano?

Dentro do ambiente de produção, o fator crítico de sucesso considerado pela empresa é o capital, ressaltado como imprescindível para comprar os alimentos balanceados em diferentes estágios de criação, já que seu custo chega a 70% do total do investimento.

5.3.3.1.3 Quais são as estratégias competitivas adotadas na sua empresa e no agrupamento?

A estratégia competitiva adotada pelos produtores deste agrupamento é a diferenciação pela qualidade de seus produtos. Ainda não há concorrentes no mercado com criação de trutas orgânicas.

5.3.3.1.4 Quais são as principais estratégias de diferenciação adotadas pela empresa e pelo grupo?

Foram aplicadas especialização e qualidade do produto, não imitável no mercado. Estas duas estratégias de diferenciação são atribuídas como decorrência da produção de trutas orgânicas para um segmento de receita mensal relativamente alta, do mercado nacional e estrangeiro. O produto se caracteriza por ser apresentado em 4 unidades por quilo e 3/2 unidades por quilo para filete.

5.3.3.1.5 Qual é a natureza dessa diferenciação?

São peixes alimentados à base de produtos orgânicos, consistente em substâncias não poluentes do meio ambiente, creditadas por certificado de normas de qualidade nacional ou internacional. Estes peixes alimentados organicamente têm a particularidade de serem encomendados com antecedência pelo mercado, por sua carne mais saborosa em comparação com outros tipos de peixe.

5.3.3.1.6 Qual é a característica de responsividade no atendimento ao cliente?

Segundo o depoimento, para o cumprimento desta característica o primordial considerado é o planejamento da produção sustentável, que permite o atendimento eficiente ao cliente segundo as quantidades solicitadas, no tempo e lugar predeterminado, de tal maneira que ambas as partes fiquem satisfeitas pela transação realizada.

5.3.3.1.6 Quais foram as vantagens competitivas obtidas da parceria? Quais são as características de tais vantagens?

A vantagem competitiva atingida por estas empresas produtoras é a obtenção de certificado de qualidade através de PROM PERU, conquistando posicionamento no mercado como fornecedores de produtos de qualidade, a raiz de estratégias de marketing realizada pela empresa privada SAC.

No depoimento prestado pelo produtor, os tipos de apoio geralmente são atendidos aos agrupamentos, e não a produtores isolados que trabalham sob a política do individualismo e empirismo.

5.3.4 Relações de transação

5.3.4.1 Relacionamentos de transação desenvolvida no agrupamento da empresa A

5.3.4.1.1 Como foi celebrada a transação com seu fornecedor e cliente?

Existe o convênio formal celebrado com o comprador, mas não com o fornecedor de insumos. O contrato com o cliente consiste no comprometimento de respeitar os termos do convênio por ambas as partes; os produtores devem entregar trutas de qualidade com especificações indicadas; o comprador, Peru Pacifico, por sua vez deve pagar antecipadamente a quantidade solicitada. Esta forma de transação entre eles começou faz um ano e tem característica renovável cada ano.

Os mesmos termos são aplicados a todas as empresas do agrupamento, em que todos os membros devem fornecer trutas de melhor qualidade ao cliente; aliás, a irresponsabilidade é punida com o afastamento do agrupamento, além de ressarcimento aos danos ocasionados ao comprador.

5.3.4.1.2 Quais são os fatores considerados como mais importantes na transação?

Os fatores considerados como mais importantes na transação são principalmente textura e pigmentação; leva-se em conta também o fator tempo, importante para garantir o fornecimento ao cliente em cada campanha de criação. Segundo a empresa produtora, o processo de criação é geralmente de oito meses para as trutas alcançarem o tamanho comercial.

5.3.4.1.3 Qual é a natureza de duração das transações?

A duração da relação de transação está sujeita ao bom comportamento com os termos do contrato por parte do produtor. Este pode ser renovado anualmente segundo o acordo desenvolvido durante o processo de fornecimento ao cliente.

Os produtores deste agrupamento se encontram em desvantagem frente ao comprador, porque não há outra alternativa a não ser aceitar as condições impostas pelo cliente. Isso gera um lucro controlado e restrito.

5.3.4.1.4 Alguma vez as relações de transação foram quebradas pelos parceiros?

Os fornecedores de alimento balanceado falharam em subministrar os alimentos, arguindo razões de transporte e manutenção das máquinas processadoras. Mas eles também às vezes deixam de entregar as trutas a seu cliente por motivos climatológicos. Estas falhas dificultam as relações de transação.

5.3.4.1 Relacionamentos de transação desenvolvida no agrupamento da empresa B

5.3.4.1.1 Como foi celebrada a transação com seu fornecedor e cliente?

A transação realizada tanto com o fornecedor quanto com o cliente é de maneira individual, sem nenhum tipo de contrato formal. É expressa na confiança mútua que existe entre as partes no melhor cumprimento de seus compromissos, começando desde o fornecimento de insumos até a etapa de venda ao cliente. Nesta cadeia produtiva há destaque para o tipo de cultura de trabalho responsável praticado pelos participantes, em que cada um deve honrar sua palavra de compromisso.

Os acordos entre os produtores do agrupamento são celebrados formalmente para prover um melhor produto ao mercado local, por enquanto. Este grupo de produtores ainda não tem um mercado fixo, assim cada um é liberado para vender seus produtos ao preço e tipo de comprador que vejam por conveniente. Segundo o depoimento do produtor, as vendas grupais poderiam realizar-se no futuro conforme se conquiste um cliente distribuidor.

5.3.4.1.2 Quais são os fatores considerados como mais importantes na transação?

Para este produtor, os fatores mais importantes considerados na transação são: características do produto, tempo e localização próxima. O descumprimento pode deteriorar o relacionamento entre os participantes diretos. O tempo e local de entrega do produto têm muita importância para ambas as partes, por isso, são combinados com cuidado na especificação dos mesmos, a fim de garantir responsabilidade no processo de transação.

5.3.4.1.3 Qual é a natureza de duração das transações?

Neste ponto, não existe nenhum tipo de especificação na duração das relações de transações, podem continuar trabalhando frequentemente por mais tempo ou cancelar em qualquer momento, já que não existe um contrato formal com o fornecedor nem com o comprador. Entre os membros do grupo produtor, ainda não se especificam as condições de durabilidade de

pertencer ao agrupamento, devido à falta de experiência de compras e vendas conjuntas, apesar que em tempos anteriores isso tenha acontecido.

5.3.4.1.4 Alguma vez as relações de transação foram quebradas pelos parceiros?

Não na qualidade de parceiro, mas sim outros participantes da transação, tanto com cliente quanto com fornecedor. Não obstante, referiu-se que nos anos anteriores houve problema deste tipo como consequência de má administração na venda, por parte dos representantes da associação, em que alguns membros do grupo optaram afastar-se, em sinal da quebra dos acordos.

5.3.4.1 Relacionamentos de transação desenvolvida no agrupamento da empresa C

4.3.4.1.1 Como foi celebrada a transação com seu fornecedor e cliente?

A transação é celebrada de duas formas, formal e informalmente, sobretudo com o cliente. Com a empresa compradora Piscifactoria los Andes, a transação é formal, estão estipuladas as responsabilidades específicas de cada. Mas com outros clientes não há compromisso de continuar ou não as seguintes transações, embora seja levado em conta o princípio de boa fé. Com fornecedores de insumos não existe compromisso formal, apenas compras pontuais. Entre os produtores existe um estatuto que deve ser cumprido por todos os pertencentes ao grupo e a associação, em que a punição pode gerar o afastamento do grupo.

5.3.4.1.2 Quais são os fatores considerados como mais importantes na transação?

Entre os fatores considerados como importantes em uma transação estão características do produto e especificidade do tempo. No primeiro caso, são notáveis textura do produto, tamanho e grau de pigmentação. No segundo, é muito importante a combinação de prazos a fim de não haver prejuízo aos participantes, por isso as vendas são fixadas com antecedência.

5.3.4.1.3 Qual é a natureza de duração das transações?

Com a empresa compradora Piscifactoria Los Andes, o contrato é renovado anualmente, podendo ser cancelado antes, se uma das partes não cumprir com os acordos. Com outros clientes não está estabelecida a duração, as transações ocorrem segundo a conveniência dos participantes.

5.3.4.1.4 Alguma vez as relações de transação foram quebradas pelos parceiros?

Uma das empresas participantes quebrou protocolo de contrato, prejudicando a boa reputação da rede diante o mercado, mas também sofrendo punição segundo o estatuto.

5.3.4.1 Relacionamentos de transação desenvolvida no agrupamento da empresa D

5.3.4.1.1 Como foi celebrada a transação com seu fornecedor e cliente?

A transação celebrada com o fornecedor de alimento e com o cliente é formal, neste caso com a empresa privada San Pedro e San Pablo –SAC, ao mesmo tempo fornecedora e cliente. Há contrato prévio renovável cada ano, em que se comprometem ambas as partes cumprirem com o combinado. No entanto, com outros clientes intermediários não existe formalidade, simplesmente transações momentâneas. Entre os membros do grupo, também há compromisso formal para o cumprimento dos acordos de grupo.

5.3.4.1.2 Quais são os fatores considerados como mais importantes na transação?

As características físicas do produto e a especificidade do tempo são consideradas como mais importantes ativos específicos da transação. A recepção dos insumos como a entrega de trutas se desenvolve no estabelecimento da empresa SAC. Esta localização facilita o melhor desenvolvimento da transação expressa em economia de tempo e dinheiro para os participantes.

5.3.4.1.3 Qual é a natureza da duração das transações?

A duração do contrato é de um ano, pode ser renovado mais por outro e assim sucessivamente, de acordo com prévia avaliação dos compromissos cumpridos, feita principalmente pela empresa SAC aos produtores estabelecidos em sua área.

5.3.4.1.4 Alguma vez as relações de transação foram quebradas pelos parceiros?

Segundo depoimento, tal fato tem ocorrido como consequência de não cumprimento dos acordos, tanto no fornecimento quanto na venda do produto, sobretudo por motivos de falta de pagamento.

Perguntado acerca das expectativas de sua empresa produtora de truta, o produtor manifestou está na dependência do mercado de produtos orgânicos, viabilizado através da empresa SAC. Se houver maior demanda de pedidos, eles poderão aumentar a quantidade de criação.

5.3.5 Relacionamento com as instituições públicas e privadas

5.3.5.1 Relacionamento com Ministério da Produção – PRODUCE - Diretoria de pesca -Puno.

5.3.5.1.1. Como participa sua organização no sistema de criação de truta junto aos agrupamentos?

Esta entidade participa apenas na parte normativa do sistema de aquicultura e oferece alguns pacotes de capacitação. Sua principal função é a consignação das áreas de criação de truta nas águas continentais da região de Puno tanto aos produtores individuais quanto agrupados. Para isso, é necessário que as partes interessadas façam petição correspondente. Não há planejamento anual, pois que não houve nenhuma solicitação a respeito.

5.3.5.1.2. Qual é o critério adotado pela organização para alocação de recursos para o agrupamento?

5.3.5.1.3 Quais são as áreas contempladas na parceria organização – agrupamento de produtores de truta?

Esta entidade apenas coopera com capacitação sobre a criação de truta nas jaulas e tanques, orientada só para empresas agrupadas e não para produtores isolados - a maioria dos criadores de truta na região de Puno.

5.3.5.1.4 Qual é a natureza de relacionamento de tais áreas?

5.3.5.1.5. Quais foram os resultados da parceria? E qual é a característica dos resultados obtidos?

Existe o desconhecimento acerca dos resultados atingidos por parte dos produtores capacitados, atribuído à falta de monitoramento por parte desta instituição como entidade encarregada de fomentar a atividade de aquicultura na região.

5.3.5.1 Relacionamento com Fundo Nacional de Desenvolvimento Pesqueiro – FONDEPES.

5.3.5.1.1 Como participa sua organização no sistema de criação de truta junto aos agrupamentos de produtores?

Esta entidade iniciou suas atividades junto aos produtores de truta pela primeira vez no Peru em 1996, a partir da lagoa de Lagunillas da região de Puno, com o programa de apoio às comunidades camponesas na criação de trutas nas jaulas flutuantes. O primeiro agrupamento foi formado por 6 comunidades camponesas e posteriormente 12, com muita vontade de trabalho no setor pesqueiro, organizando módulos de produção de 6 jaulas a cada comunidade. Houve treinamento de procedimentos e técnicas de criação aos produtores, e depois de alguns anos foi transferida toda a biomassa aos camponeses produtores de truta legalmente constituídos como empresas produtoras, o que valeu como premiação à perseverança na truticultura. Segundo o depoimento, a frequência de monitoramento teria permitido atingir as expectativas de melhor desenvolvimento empresarial como criadores de truta de qualidade na região.

Para a participação em outras partes do país, esta instituição diz que faz o processo de identificação dos nichos de produtores envolvidos na aquicultura, em que se possam colocar os créditos necessários, sem importar característica de constituição das empresas produtoras, podendo ser de caráter pessoa jurídica ou física.

5.3.5.1.2 Qual é o critério adotado pela organização para alocação de recursos para o agrupamento?

O critério adotado para a alocação deste apoio foi vontade, responsabilidade e identificação com a atividade, demonstrada por parte dos agentes produtores de truta, e a difícil situação econômica dos povoadores desta região. Além disso, esta localidade foi beneficiada neste aspecto por outras instituições encarregadas em ocasiões anteriores. Estes foram os indicadores para tomar a decisão de iniciar a implementação do pacote de apoio aos criadores de truta na lagoa de Lagunillas.

Em outras localidades, a entidade faz a avaliação do produtor em suas diferentes ações, tais como a experiência na atividade, quantidade de produção, qualidade do produto, mercado de

venda e também acerca de sua reputação no aspecto responsabilidade como empresa produtora de truta.

5.3.5.1.3 Quais são as áreas contempladas na parceria organização – agrupamento de produtores de truta?

Principalmente na introdução de tecnologia de criação, manejo da produção e registro da informação para Lagunillas. Em sequência, capacitação, transferência tecnológica e apoio financeiro com juros baixos; articulação com o comprador das trutas.

Com produtores de outras regiões, a única área contemplada é a financeira, contando com dois tipos de empréstimos, o de menor quantia e os créditos regulares, promovendo o desenvolvimento dos produtores que cumprem com os requisitos exigidos pela instituição financeira FONDEPES.

5.3.5.1.4 Qual é a natureza de relacionamento de tais áreas?

Para formalização deste relacionamento, primeiro se estabelecem alguns parâmetros para as empresas se beneficiarem com o pacote de apoio, tais como ser pessoa jurídica, com devida tramitação nos registros públicos, e ter concessão da área do ministério da pesca. Estes requisitos foram cumpridos pelos produtores agrupados, formando comitês com capacidade de gestão nos diferentes níveis do agrupamento.

Esta entidade assinou o convênio com os produtores desta localidade para desenvolver o projeto, que consiste em abarcar cada um dos procedimentos e técnicas de criação dadas pelo FONDEPES. Caso haja irresponsabilidade no cumprimento dos termos do acordo, o produtor ou comunidade é afastado do programa, existindo já casos de exclusão.

Em relação à articulação com o comprador, a entidade promoveu uma parceria com a empresa Piscifactoria Los Andes, com diretrizes diferentes dos acordos entre produtor e fornecedor. Neste caso, a entidade entrega o bem consistente em alimento balanceado moído em forma progressiva, ou seja, o crédito não é oferecido como dinheiro à vista. Todo alimento balanceado é diretamente pago à empresa que o elabora.

5.3.5.1.5 Quais foram os resultados da parceria? E qual é a característica dos resultados obtidos? O principal resultado para esta organização é ter atingido um modelo de gestão de comunidades associadas, atribuído na mudança de atitude e diminuição da desconfiança dos produtores. Entre os benefícios, há incremento progressivo da produção anual, como ocorreu no ano 2008, em que foram cultivadas 600 toneladas de truta fresca.

Há a intenção de continuidade deste resultado positivo, principalmente com o incentivo financeiro programados para os próximos anos. Está planejada a viabilização de aquisição de alimento balanceado em até 20 mil soles ou \$R 12.650 por empresa, já que este insumo é determinante para o sucesso ou fracasso do sistema produtivo da truta. Há possibilidades também de empréstimos diretos de até 60 mil dólares ou \$R 114.000.

Há pretensão de expandir o modelo de apoio de Lagunillas a outras regiões do Peru, onde existem águas continentais propícias para a criação de truta arco-íris. Devido ao sucesso atingido na produção de trutas de melhor qualidade por parte dos produtores desta localidade, FONDEPES acredita que este modelo será bem sucedido em outras regiões do país.

5.3.5.1 Relacionamento com Serra exportadora

5.3.5.1.1. Como participa sua organização no sistema de criação de truta junto aos agrupamentos de produtores?

Pelo fato de ser recente seu funcionamento, apenas vem dando palestras para alguns produtores agrupados na produção de truta acerca das estratégias de exportação.

5.3.5.1.2. Qual é o critério adotado pela organização para alocação de recursos para o agrupamento?

Para receberem as palestras e instruções oferecidas, basta que a empresa solicite os serviços. São desenvolvidos temas sobre características do mercado exterior e normas existentes para as exportações.

5.3.5.1.3. Quais são as áreas contempladas na parceria organização – agrupamento de produtores de truta?

5.3.5.1.4. Qual é a natureza de relacionamento de tais áreas?

5.3.5.1.5. Quais foram os resultados da parceria? E qual é a característica dos resultados obtidos?

Não existe ainda empresa que tenha iniciado atividades com mercado exterior como consequência do apoio brindado pela Serra Exportadora. A justificativa é que o processo de implementação para melhor desenvolvimento das ações de coordenação com os produtores apenas se iniciou, todavia prevêem-se bons resultados para um futuro não muito distante de exportação dos diferentes produtos da região de Puno.

5.3.5.1 Relacionamento com a Universidade Nacional do Altiplano- Puno- UNAP.

5.3.5.1.1. Como participa sua organização no sistema de criação de truta junto aos agrupamentos de produtores?

Segundo depoimento e análise dos documentos, a universidade, através da faculdade de Biologia, apenas relaciona-se com produtores isolados, em sua maioria de menor escala, mas não com produtores agrupados que se orientam a potenciar a produção homogeneizada, em quantidades maiores para abastecer os mercados. Tal fato é atribuído à falta de visão de projeção social por parte da universidade com produtores agrupados da região, que precisam a intervenção da instituição científica como entidade geradora de conhecimentos para aprimorar a qualidade de produção. Portanto, não há planos concretos de projeção social orientados a oferecer apoio técnico aos produtores de truta.

5.3.5.1.2. Qual é o critério adotado pela organização para alocação de recursos para o agrupamento?

5.3.5.1.3. Quais são as áreas contempladas na parceria organização – agrupamento de produtores de truta?

Não tendo parceria com nenhum agrupamento, por lógica não há áreas cooperadas. Porém, há auxílio em assessoria técnica no sistema de tanques e jaulas flutuantes, através dos funcionários técnicos do Centro de Pesquisa e Produção Pesqueira de Chucuito-UNA. Não existe

relacionamento em outras áreas que os produtores necessitem, tais como capacitação de gestão empresarial e de estratégias de marketing.

5.3.5.1.4. Qual é a natureza de relacionamento de tais áreas?

No ano de 2006, foram assessorados 46 produtores de truta em seus diferentes estágios, com instruções de manuseio e produção desde as ovas até o estágio de engorde ou truta comercial. No ano 2007, apenas foram contemplados 23 produtores, e desde então não houve mais interessados na capacitação por parte desta instituição. Produtores de diferentes municípios da região e inclusive de outras regiões visitaram esta instituição solicitando assessoria técnica na criação de trutas.

5.3.5.1.5. Quais foram os resultados da parceria? E qual é a característica dos resultados obtidos?

5.3.5.1 Relacionamento com Instituto Tecnológico Pesqueiro do Peru – ITP.

5.3.5.1.1 Como participa sua organização no sistema de criação de truta junto aos agrupamentos de produtores?

O instituto participa em cumprimento de sua missão institucional, a de divulgar programas de pesquisa científica e tecnológica mediante a transferência ao setor pesqueiro nacional, em resposta ao requerimento das pessoas físicas e jurídicas. Este conjunto de ações é realizado sem prévio planejamento e focalização dos produtores. Isso significa que não há monitoramento aos beneficiários de dita transferência tecnológica, para medir progressão do desenvolvimento dos produtores.

5.3.5.1.2 Qual é o critério adotado pela organização para alocação de recursos para o agrupamento?

Para ser beneficiário, o produtor deve contar com todos os documentos de formalidade. Não há outra exigência, para se realizar a transferência tecnológica, basta que os interessados se manifestem para obter apoio da entidade. A função desta instituição é de caráter complementar, já que responde a diretrizes traçadas pelo PRODUCE.

5.3.5.1.3 Quais são as áreas contempladas na parceria organização – agrupamento de produtores de truta?

Colabora-se na investigação e desenvolvimento, consistente em um pacote completo de ações, tais como: capacitação, assistência técnica, assessoria e documentos, como revistas especializadas. Os cursos de capacitação são desenvolvidos em dois módulos, em âmbito industrial e artesanal. No primeiro caso, sobre a tecnologia do processamento industrial, sistemas de qualidade e normas sanitárias. No segundo caso, apenas sobre pesca extrativa e processamento primário, para produtos refrigerados, curados, congelados e conservas.

5.3.5.1.4. Qual é a natureza de relacionamento de tais áreas?

O relacionamento é eventual e pode ser por única vez, se não há outra solicitação de parte do interessado. Os cursos de capacitação são desenvolvidos no local de ITP de Callao-Lima, e não nos estabelecimentos dos produtores de outras regiões do país. Se acaso há alguma necessidade, então os representantes de ITP viajam até o lugar, com todos os gastos financiados pelos solicitantes, como já ocorreu com a Empresa Privada São Pedro e São Paulo de Arapa-Puno no ano 2007.

Em 2007, o Instituto Tecnológico Pesqueiro do Peru realizou 16 eventos de capacitação e treinamento dirigido ao setor pesqueiro industrial e acadêmico, em que foi contemplado um total de 419 participantes. Foram também realizados 36 eventos de capacitação, dirigidos aos grêmios e associações de pescadores e processadores artesanais, incluindo a pesca continental, em que foi atendido um total de 1356 pessoas.

Na pesca ou aquicultura continental só foram capacitados dois criadores dos 1356 produtores que registraram a sua participação no ano 2007. Estas empresas produtoras estão localizadas, uma na região de Huancayo e outra em Chucuito-Puno. Este panorama de transferência tecnológica pesqueira, segundo os dados obtidos, deixa supor que as prioridades de capacitação estão dadas para a pesca e aquicultura marinha. Mas não à criação de trutas nas águas continentais, como é o caso da região de Puno, o primeiro produtor de trutas nos últimos anos.

5.3.5.1.5 Quais foram os resultados da parceria? E qual é a característica dos resultados obtidos?

Para o entrevistado os resultados obtidos indicam que os produtores têm se adequado no marco das exigências regulamentarias setoriais, com melhoramento em conhecimento e destreza na atividade pesqueira e competitividade atingida na qualidade dos produtos.

5.3.5.1 Relacionamento com o Centro de Investigação de Recursos Naturais e Meio ambiente – CIRNMA.

5.3.5.1.1 Como participa sua organização no sistema de criação de truta junto aos agrupamentos de produtores?

CIRNMA participa de acordo a seu planejamento estratégico configurado, consistente em três estruturas bem em marcadas: os produtores pequenos, em que há auxílio desde o início das atividades; produtores médios, em que se fortalecem a administração profissional e objetivos empresariais e; o grupo alvo, formado pelos produtores sólidos, com altos percentuais de produção, rendimento e boa estrutura organizativa, como é ECOTROUT JULI, no qual o objetivo principal é se articular com o mercado. Para obter resultados positivos, CIRNMA faz o monitoramento constante através de seus profissionais técnicos em diferentes áreas.

5.3.5.1.2 Qual é o critério adotado pela organização para alocação de recursos para o agrupamento?

Segundo o depoimento, os critérios adotados são universais, como ter uma área onde atuar em caráter ao menos semi-industrial, estar agrupado ou associado em distintos grupos e ter intenção de desenvolver trabalho formalizado e responsável com visão empresarial.

5.3.5.1.3 Quais são as áreas contempladas na parceria organização – agrupamento de produtores de truta?

As áreas cooperadas por esta organização são de aspecto econômico, tecnológico e controle de qualidade e gestão empresarial. Estas são consideradas de muita importância para desenvolver as empresas criadoras de truta no lago Titicaca, sendo necessário o assessoramento direto por parte desta organização não governamental.

5.3.5.1.4 Qual é a natureza de relacionamento de tais áreas?

Para um desenvolvimento garantido da parceria CIRNMA na sua qualidade de ONG, há uma aliança estratégica com os produtores de truta e com o comprador Peru Pacifico, em que os produtores devem criar trutas de acordo as normas de qualidade.

CIRNMA no aspecto econômico realiza empréstimos com juros baixos aos produtores agrupados no município de Juli, para a alimentação dos peixes. Em relação à tecnologia e controle de qualidade os produtores recebem a capacitação e monitoramento por parte de profissionais pesqueiros desta organização desde o começo da campanha até que o produto seja vendido ao mercado. Para melhor gestão empresarial, há cursos de organização, principalmente no planejamento da produção, levando-se em conta os custos e benefícios.

5.3.5.1.5 Quais foram os resultados da parceria? E qual é a característica dos resultados obtidos? Os resultados atingidos se refletem no aumento de 50% da produção como decorrência da parceria. Além da obtenção do certificado de qualidade de produto pelo órgão correspondente. Estes benefícios permitem comercialização com uma exportadora nacional, cujo nome não foi revelado, para os mercados de Europa e Ásia. Estes resultados são a evidência de um trabalho comprometido pelos agentes da cadeia produtiva de truta, particularmente pelos criadores que assimilaram a cultura empresarial, expressa no cumprimento da administração da alimentação e o cuidado em todo momento do processo da criação das trutas.

6 ANÁLISE DOS DADOS

Para compreender os acontecimentos que se dão no ambiente dos agrupamentos de criadores de truta na região de Puno, se analisaram e interpretaram os dados levando em conta os objetivos configurados no projeto, os quais conduziram a um novo esquema de relacionamento industrial, e permitiram chegar às conclusões concretas do trabalho, envolvendo os diferentes participantes de tal cenário.

6.1 Estratégias de integração

Os relacionamentos existentes entre o produtor de truta com seu fornecedor e cliente podem ser considerados como uma atividade interdependente, conforme foi argumentado por Christopher (1992 a), através de estruturas de redes de organizações, com conexões para trás e para frente, em diferentes processos e atividades que geram valor na forma de produtos e serviços até chegar às mãos do consumidor final. Para abordar esta questão, analisaram-se dados obtidos nos relacionamentos com o fornecedor e cliente dos criadores agrupados de truta na região de Puno, levando em conta os mecanismos e estratégias de transação desenvolvidos por eles; descritos a seguir:

6.1.1 Estratégias de integração com o fornecedor

Para a criação de truta arco-íris, os insumos utilizados pelos produtores agrupados são alimento balanceado ou ração e alevinos. A maioria dos produtores utiliza os alimentos transgênicos ou alimentos elaborados baseados em produtos da região, para subministrar à truta convencional a partir do quarto mês. No entanto, para as trutas orgânicas são utilizadas as marcas Tomasino, Nicovita e Purina até o tamanho comercial, sendo mais confiável para os produtores as marcas Nicovita e Purina. Estes alimentos são utilizados segundo o estágio de criação, granulado para os primeiros estágios e moído para o engorde ou comercial. Os alevinos são obtidos das ovas importadas dos Estados Unidos, devido à melhor qualidade atribuída.

Os alimentos são fornecidos pelos fabricantes e pelos revendedores. As empresas fabricantes de alimento balanceado estão localizadas na região de Arequipa e os revendedores estão mais perto aos produtores, ou seja, nos mesmos distritos. Os alevinos são fornecidos pelos especialistas na produção, localizados em sua maioria no mesmo distrito onde se encontram os criadores de

truta, tais como a empresa privada SAC de Arapa, Trai luxe e Sostenible, situado em Lagunillas de Santa Lucia e empresa de propriedade de pessoa física da comunidade de Sihuicani do município de Collao. Desta forma, os insumos para a criação na região de Puno são fornecidos pelos agentes externos aos agrupamentos de produtores de truta arco-íris.

A estratégia de integração para trás em uma indústria, segundo Koller (1950), acontece quando realizada próxima ao âmbito do consumidor ou comprador e é estendida até a matéria-prima, sob um só controle gerencial. Deduz-se que nas estratégias de agrupamentos também podem acontecer convênios de parceria dos produtores com os fornecedores para atingir a competitividade. Entretanto, o relacionamento dos produtores de truta na região de Puno com seus fornecedores não tem caráter de parceria, devido à constituição de pequenas empresas e do agrupamento. Nos depoimentos obtidos, o total dos entrevistados concordou em não ter vínculos de parceria com seus fornecedores. Todas as ações de venda são à vista, sem compromisso de fidelidade nas próximas transações, sobretudo no fornecimento da ração. O produtor e mesmo o fornecedor estão liberados a contrair suas transações com quem quiser, evitando assim compromissos mútuos. Estes dados permitem argumentar que nos agrupamentos industriais de pequeno porte ainda não existe parceria com seus fornecedores por faltar uma sólida economia. Portanto, a teoria referida não tem funcionalidade nas micro e pequenas empresas agrupadas na produção de truta na região de Puno. Provavelmente por ser uma indústria fragmentada, assim caracterizada por Porter (2004).

Os produtores agrupados têm em mente o princípio de prática de valores éticos que o caracterizam como pessoas e organizações de bem. Os representantes entrevistados em seu depoimento indicaram que trabalham com seus fornecedores porque têm mostrado responsabilidade, confiança no cumprimento de qualidade dos insumos e tempo de entrega estabelecido, na maioria das vezes. Isto quer dizer que os relacionamentos de transação são conduzidos por regras informais. A confiança é descrita por Fukuyama (1996) como uma virtude social, já que pressupõe um valor ético e moral que perpassa diferentes culturas, em que o indivíduo não consegue exercê-la isoladamente. Isto deixa supor que para atingir a competitividade empresarial é necessário que os participantes tenham a confiança mútua. No entanto, para os produtores desta localidade, os fornecedores das instituições públicas, com

quem trabalharam algumas vezes, como é o caso de PET, não são confiáveis, já que as entregas de insumos foram feitas com inexatidão de quantidade (diminuída). Este tipo de atitude é conhecido como oportunismo e explicado por Zylbersztajn (1995) como as ações dos indivíduos na busca de seu autointeresse, permitindo que o primeiro desfrute de algum benefício de tipo monopolista. Por isso, os produtores agrupados preferem apenas trabalhar com fornecedores privados que valorizam seus pequenos investimentos.

Os critérios utilizados para escolha de fornecedores levados em conta foram: experiência no mercado e responsabilidade. Além dos mencionados, existe uma minoria que acrescentou a facilidade no pagamento, como é o caso da associação de criadores de São Pedro e São Paulo de Arapa. Estes dados revelam que os produtores agrupados na criação de trutas na região de Puno fizeram uma escolha baseada na suas experiências, já que em algumas vezes sofreram desfeitas por parte dos fornecedores, conforme descrito na seção de perguntas.

Sobre a credibilidade da qualidade dos insumos, os produtores desta localidade em sua maioria afirmam que o melhor indicador desta é a constatação de que as trutas se desenvolvem num tempo prudente, na média de 8 meses, quando estão aptas para venda no mercado, expressa através das marcas prestigiosas. O que significa que os peixes têm alcançado a qualidade necessária exigida pelo mercado segundo os padrões de peso, tamanho e textura. Estes depoimentos correspondem principalmente ao alimento balanceado, fator determinante do desenvolvimento da boa qualidade das trutas. Por unanimidade, os alevinos considerados de qualidade são os obtidos das ovas importadas dos Estados Unidos. Desta forma os agrupamentos de criadores de truta não creem apenas nas etiquetas, mas sim nos resultados obtidos como consequência do uso destes insumos.

No processo de fornecimento de insumos, têm acontecido dificuldades para alguns criadores, principalmente quando há falha no suprimento, às vezes ocorrida devido defeito na máquina de processamento. Este tipo de acontecimentos já trouxe para os criadores grandes problemas de escassez de alimento para os peixes, como decorrência ocasionando a mortalidade destes. Este fato de falta de responsabilidade por parte dos fornecedores com os produtores em parte se justifica pela falta de parceria entre eles, já que seu capital financeiro não permite estabelecer

regras de comportamento. Em outros casos, não há barreiras no fornecimento de alimento, mas sim dificuldades de comprar o alimento pela falta de dinheiro. Estes são os principais problemas que influenciam o processo de criação de trutas nos agrupamentos na região de Puno Peru.

Os bons resultados atingidos pelos agrupamentos de criadores como consequência de seus negócios com os fornecedores são expressos na obtenção de trutas de boa qualidade e com boa aceitação no mercado. Os resultados econômicos não são muito motivadores, mas mesmo assim, as empresas têm se esforçado para poder atingir a competitividade na região. Para algumas delas, a melhoria dos ganhos depende da programação de maior quantidade de criação por campanha. Sobre este particular, a maioria dos produtores indicam que precisam de mais capital financeiro para os custos de alimentação, já que subministrar o alimento balanceado consome 70% do investimento no processo de criação de trutas orgânicas. Estes dados permitem argumentar que o que determina a obtenção de trutas de boa qualidade é o alimento balanceado ou ração, e por decorrência este fator regula os lucros, se bem que a maior quantidade do volume de produção signifique a obtenção de maior quantidade efetiva de ganhos. Os dados referidos se apresentam no quadro 8.

Quadro. 8 Relacionamento com o fornecedor

	A	B	C	D
Tipo de insumo fornecido	Alevino e alimento balanceado	Alevino e alimento balanceado	Alevino e alimento balanceado	Alevino e alimento balanceado
Fornecedores	-Profissional autônomo (alevino) -Tomasino e Nicovita-Areq.	- Profissional autônomo (alevino) -Purina- local	-Tri lux e Sostenible (alev.) - Nicovita e Naltech-local	- SAC- Arapa: alevino e alimento (Pur. e Nicovita)
Parceria	Não existe	Não existe	Não existe	Parcialmente
Razões de compra	A confiança	A confiança	Qualidade de insumo	Localização e confiança
Critério tomado	Responsabilidade de fornecimento	Experiência de fornecimento	Responsabilidade de fornecimento	Condições de pagamento
Acreditação de qualidade insumo	Prestígio da marca	Prestígio da marca	Marca reconhecida	Crescimento rápido peixes
Barreiras	Falta de estoque de alimento – fornecedor	Escassez de alimento balanceado	Falta dinheiro para comprar alimento	Falta dinheiro
Melhoria atingida	Tamanho e textura regular	Aceito no mercado	Trutas de qualidade	Trutas de boa qualidade

FONTE: Elaboração própria

6.1.2 Estratégias de integração com o cliente

Segundo os dados obtidos na pesquisa de campo, descritos na seção de relacionamento com o cliente, identificaram-se duas formas de comercialização desenvolvida pelos agrupamentos de produtores de truta na região de Puno. A primeira consiste na venda direta ao cliente consumidor ou varejo no mercado local. A segunda na estratégia de venda conjunta por atacado ao exportador nacional, que o processa em outras apresentações para repassar ao mercado nacional e estrangeiro e atacado ao intermediário regional que faz vendas em Cusco. Em ambos os casos o produto é entregue no local onde se encontram as jaulas. Esta forma de comercialização implementada pelos produtores obedece a sua política de vendas que tem cada empresa e a necessidade de contar com o dinheiro, principalmente.

Os clientes do varejo são restaurantes e consumidores diretos. Os clientes que compram ao atacado são Peru Pacifico, que processa as trutas frescas em outras apresentações, tem sua sede central em Arequipa; Piscifactoria Los Andes, cuja sede está na região de Junin; e a empresa privada de Sociedade Anônima Cerrada – SAC San Pablo e San Pedro de Arapa - Puno. Estas empresas processam as trutas em outras apresentações para venda no mercado nacional e no estrangeiro, como Europa e Ásia, em que a truta tem uma das melhores cotações do mundo.

Para o desenvolvimento dos agrupamentos de produtores, qualquer for o setor, deve haver um relacionamento fluente com clientes varejistas e atacadistas, a fim de garantir a efetividade da venda dos produtos no tempo programado. Isto é possível através de convênios celebrados concretamente com o comprador atacadista ou distribuidor. Na pesquisa de campo dos produtores agrupados na criação de trutas, identificou-se parceria, principalmente em relação aos aspectos: facilidade de pagamento ao produtor para aquisição de alimentos (Peru Pacifico), obtendo-se compra antecipada, em que o produtor deve cumprir responsabilmente com a entrega; participação indireta no processo de criação dos peixes, com sugestões para que as trutas sejam de boa qualidade no peso, tamanho e textura. Muitas vezes, porém, o prazo de pagamento pode ser insuficiente (cedido em até dois meses normalmente), dificultando aquisição por parte do produtor. Na área de marketing, a propaganda da truta é desenvolvida pela empresa processadora ou distribuidora, outro fato positivo. Desta forma percebe-se que a

parceria do produtor de truta com seu cliente atacadista tem se apresentado de forma heterogênea, atribuída às características do tipo de cliente de cada empresa produtora.

No relacionamento com o cliente prima-se a prática de valores éticos que permitem atingir segurança no desenvolvimento do processo de venda, consequência de longa experiência com clientes nas transações, que coadjuvam a tomar decisão de escolha desse tipo. Segundo as informações obtidas dos depoimentos dos produtores, figuram valores como confiança e responsabilidade de pagamento. Estas informações foram obtidas pela maioria dos produtores pertencentes aos agrupamentos de criação de truta na região de Puno, que se relacionam com satisfação com seus clientes atuais. Estes dados permitem concluir que há de se valorizar os clientes confiáveis, para garantir o fluxo de seus produtos no tempo programado e assim evitar o aumento de custos de transação. Além disso, atingiram a fazer sentir a sua autoridade nos compradores irresponsáveis, cancelando ou quebrando o relacionamento com simplesmente não vendendo mais a ditos clientes.

Quadro 9. Relacionamento com o cliente

	A	B	C	D
Comercialização	Ao atacado	Ao varejo	Ao atacado	Ao varejo e ao atacado
Mercado de venda	Exportadora nacional	Local,	Ao intermediário regional e nacional	Exportadora nacional
Principais clientes	Peru Pacifico	Restaurantes, consumidor direto.	Peru Pacifico e Piscifactoria los Andes.	SAC Arapa, profissional autônomo e consumidor direto.
Parceria	Existe parceria	Não existe	Existe parcialmente	Existe com SAC.
Áreas consideradas	Econômico e controle qualid. Marketing	Não existe	Controle de qualidade e logística.	Controle de qualidade e marketing
	A	B	C	D
Razões de parceria	Confiança e responsabilidade		Responsabilidade no pagamento	Localização e confiança
Critério de seleção	Volume de compra e pagamento		Garantia no pagamento e volume de compra	Experiência e responsabilidade
Melhoria atingida	Garantia de lucros		Qualidade da truta e percentual dos ganhos	Utilidades garantidas

FONTE: Elaboração própria

A certeza de venda ocasiona a sensação de garantia de lucros nos criadores, em que se espera a saída rápida de seus produtos ao mercado; para tal efeito, deve-se contar com um comprador fixo que possibilite o fluxo necessário em cada campanha de trutas. Por isso, as informações obtidas na pesquisa de campo mostram os bons resultados deste tipo de relacionamento, expressos nos depoimentos da maioria dos entrevistados: lucros garantidos por cada campanha como consequência de haver um cliente atacadista fixo; leve melhoria percentual dos ganhos; melhor apresentação da truta fresca como decorrência do melhor manejo do processo de criação; maiores possibilidades de aumento da produção para atender ao mercado através dos intermediários. Os argumentos acima indicados se resumem no quadro 9.

A partir da comparação dos quadros 8 e 9, é possível decifrar de maneira lógica o impacto dos relacionamentos de estratégia de integração vertical atingido pelos produtores de truta na região de Puno, produzindo fatores relevantes que se encaminharam para se obter vantagem competitiva, tal como se mostra no quadro a seguir:

Quadro 10. Estratégia de integração vertical atingida pelos produtores de truta.

Relacionamento com o fornecedor	Relacionamento com o cliente distribuidor
<ul style="list-style-type: none"> - Não existe parceria formal. - O relacionamento se sustenta nos valores éticos, como: responsabilidade e confiança. - O critério de escolha de fornecedor foi baseado na experiência deste. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe parceria formal, além dos valores éticos, com clientes distribuidores levando em conta os ativos específicos. - O cliente financia o produtor, em qualidade de compra antecipada. - Participação indireta do distribuidor no processo de criação. - Os distribuidores assumem ações de marketing. - O produtor facilita o pagamento pelo produto.

FONTE: Elaboração própria.

6.2 Estratégias competitivas e cooperativas

No relatório das seções de relacionamento competitiva e cooperativa, se descreveram as estratégias desenvolvidas pelos produtores agrupados na criação de truta. Algumas destas são praticadas pelas empresas agrupadas por seus objetivos comuns. Conforme delimitam Lipnack e Stamps (1994), a união por um propósito comum promove múltiplas conexões em diferentes

âmbitos organizacionais. Além disso, as estratégias competitivas adotadas por cada empresa são reconhecidas nas estratégias genéricas de Porter (1999).

6.2.1 Estratégias competitivas

Sob o enfoque da estratégia competitiva, cada empresa pode possuir uma estratégia distinta, sendo que esta pode ser explícita ou implícita, nem sempre de forma planejada (PORTER, 1986). Segundo depoimento dos entrevistados, a maioria das empresas produtoras de truta na região de Puno não conta com o planejamento estratégico propriamente dito, o que significa que os produtores utilizam a estratégia empírica, baseada na longa experiência e comprometimento (MINTZBERG, 1998). E isso ocorre porque quase todas as empresas mantêm sua produção artesanalmente devido a seu tamanho e dificuldades que afrontam.

Neste cenário, o fator crítico de sucesso considerado pelas empresas criadoras de truta é o capital financeiro, opinião dos entrevistados de três dos quatro agrupamentos. Para atingir a competitividade, os produtores agrupados deveriam receber maior apoio por parte das instituições. Como explica Porter (1998), os clusters envolvem órgãos governamentais e outras instituições como universidades, agências de padronização, think tank, escolas técnicas e associações de classe, que promovem treinamento, educação, informação, pesquisa e suporte técnico; porém, neste estudo não se constatou presença significativa dessas entidades.

No entanto, os produtores de truta, apesar da situação econômica, adotaram a estratégias genéricas de Porter (1998), de diferenciação e de enfoque. A estratégia de diferenciação consiste em algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria - o projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, redes de fornecedores, ou outras dimensões - que permita garantir a qualidade, o preço e mesmo o serviço. Neste caso a diferenciação adotada pelos produtores foi expressa na padronização de seus produtos de qualidade como consequência de ter mantido a disciplina na administração durante o processo de criação.

A diferenciação na indústria foi explicada por Porter (1986), em que se consideram várias dimensões, tais como: especialização, identificação da marca, qualidade do produto, política de preço, entre outros. No primeiro caso se especializaram em criar trutas de 4 unidades por 1kg

para o consumo direto e 2 ou 3 unidades por kg de produto processado. A truta orgânica é geralmente destinada para se obter o filete. Outro fator importante na diferenciação que deve ser considerado é a habilidade no atendimento ao cliente, nomeada como **responsividade**, a qual consiste em responder escopos de quantidades exigidas, atendimento oportuno, variedade de produtos, produtos inovados e serviço de qualidade ao cliente (CHOPRA E MENDL, 2003). Este particular é desenvolvido pelos produtores agrupados, que mostraram habilidade no atendimento responsável ao cliente, cumprindo dessa forma os acordos formais e não formais. Para tanto, têm no estoque seus produtos para atender ao pedido dos clientes de maneira oportuna, no lugar fixado e com variedades. A estratégia de enfoque, compreendida como concentração num grupo específico de clientes e levando em conta os dados do quadro 9, tem como principal foco a venda de seus produtos aos distribuidores. Estes por sua vez se dividem em intermediário regional e exportador nacional, que adquirem as trutas para transformá-las em outras apresentações e em quantidades maiores, favorecendo os criadores que não precisam conquistar mercado a cada vez.

Quadro 11. Estratégias competitivas

	A	B	C	D
Planejamento estratégico	Tem plano de produção	Não tem	Tem em nível da associação ASALL	Apenas plano de produção
Fatores críticos de sucesso	Capital financeiro e alevinos	Alimento balanceado	Recurso financeiro e hídrico	Recurso financeiro para alimento
Estratégias adotadas	Diferenciação e enfoque	Diferenciação	Diferenciação e enfoque	Diferenciação e enfoque
Estratégias de diferenciação e natureza	Especialização em truta comercial: 4/1 kg e 2/kg	Bom trato ao cliente e produto padronizado	Qualidade do produto, textura da carne e preço. 4/1 kg e 3-2/kg.	Truta orgânica – como produto único na região. 4/1 kg e 3-2/kg
Característica de responsividade	Entrega oportuna de truta ao cliente	Produto em estoque e atendimento oportuno	Atendimento imediato ao cliente	Atendimento eficiente no tempo previsto
Vantagens competitivas obtidas	Mercado fixo, vendas maiores, redução de custos e certificado de qualidade	Imagem positiva pelo cliente local	Apoio financeiro, comprador garantido, reconhecimento da sociedade.	Certificado de qualidade e posicionamento no mercado

FONTE: Elaboração própria.

Por outro lado os agrupamentos de produtores atingem vantagens competitivas em diferentes ambientes, de acordo com parâmetros traçados por Schmitz (1997a), ou seja, são capazes de proporcionar um maior escopo para as empresas integrantes e para as ações conjuntas deliberadas, as que podem transformar-se em ganhos importantes de competitividade para as empresas locais e que possibilitam ultrapassar coletivamente os obstáculos. Foram identificadas como importantes vantagens: vendas em quantidades maiores e mercados fixos; capacidade de negociação com o governo na solicitação de apoio; obtenção de certificado de qualidade. Levando em conta as contribuições de Yin (2005), nesta análise de dados a teoria de estratégias de diferenciação e enfoque de Porter é provada parcialmente. Os dados estão resumidos no quadro 11.

A seguir se apresenta o modelo das estratégias competitivas de Porter adaptando os dados obtidos na pesquisa de campo, em que são sintetizadas as principais ações estratégicas realizadas pelos agrupamentos de produtores de truta, tal como se demonstram na ilustração 21.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

<p>DIFERENCIAÇÃO Especialização na produção:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4 unidades/kg para consumo direto. - 2 ou 3 unidades/kg para filete. - pigmentação e textura da carne <p>Responsividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - atendimento responsável e oportuno. 	<p>LIDERANÇA NO CUSTO Não existe economia de escala</p>
<p>ENFOQUE</p> <p>Os produtores agrupados têm como principal foco de venda os distribuidores regional e exportadora nacional: Piscifactoria Los Andes e Perú Pacifico.</p>	

Ilustração 20 – Adaptação das estratégias de competitividade dos produtores agrupados.
FONTE: Elaboração própria baseada em Porter (2004).

6.2.2 Estratégias cooperativas

As empresas se agrupam para tornarem-se principalmente competitivas no mercado desenvolvendo-se como consequência de atuação conjunta em diferentes áreas, tal como expõem Lipnack e Stamps (1996) apud Goedert (1999), que as empresas se agrupam pela necessidade de marketing e vendas, treinamento no conhecimento especializado e habilidades específicas no comércio, aquisição e administração conjunta de recursos e pesquisa e desenvolvimento, entre outros. Sob este enfoque, aos produtores de truta, os motivos que lhes induziram agrupar-se se encaixaram em parte dentre as razões mencionadas pelos autores, já que havia antes a incapacidade de fornecer ao cliente atacadista, incapacidade de encontrar apoio financeiro, transferência tecnológica e capacitação por parte das instituições públicas e privadas. Se as empresas pequenas se organizarem em grupo, segundo Humphrey (1995), podem ganhar economias de escala e escopo e aumentar a flexibilidade por meio da especialização e da cooperação e inclusive ser tão ou mais competitivas do que empresas grandes.

Os pequenos produtores se sentem ameaçados pela presença de grandes empresas produtoras de truta integradas verticalmente, como é o caso de Piscifactoria Los Andes, e pela possível privatização do setor que sem dúvida prejudicaria as suas atividades. Porter (1986) alerta sobre a concorrência na indústria com a possibilidade de novos entrantes no mercado.

Existem leis que tentam garantir a sobrevivência dos pequenos empresários, como a de número 27460, do ano 2001, vigente até o 2010, que promove a aquicultura, dispensando-os do pagamento de tributos como uma forma de proteção. Mas não são suficientes para garantir participação no setor.

Para formar o agrupamento de empresas, os produtores consideram como requisitos alguns critérios importantes, como os que são colocados por Casarotto (,1999) e Corrêa (1999): cultura da confiança, cultura da competência e cultura de tecnologia da informação. Os criadores de truta na região de Puno valorizaram a proximidade de instalações, a confiança, a compreensão entre eles e a responsabilidade com compromisso do grupo. O fortalecimento da confiança entre os parceiros é fundamental para todo o desempenho dos agrupamentos ou redes, que cresce quando se tem maior contato pessoal (CORREA, 1999).

As dimensões de cooperação consistem na coordenação de certas atividades específicas de forma conjunta para criação de novos mercados, como suporte de custo e risco em pesquisas e desenvolvimento, gestão de informação e de tecnologias, definição de marcas, defesa de interesses, ações de marketing, entre outros, apontam Marcon e Moinet (2000) apud Balestrin e Vargas (2004). Esta teoria é demonstrada parcialmente com os acontecimentos nos agrupamentos de produtores de truta, em que manifestaram organizar conjuntas coordenações para tramitarem pedidos de apoio às instituições e vendas conjuntas. A metade dos entrevistados em seu depoimento diz que existe a cooperação entre os produtores do grupo, consistente na ajuda mútua, tais como partilhamento de funcionários, empréstimos de dinheiro para comprar alimentos balanceados ou propriamente alimentos; e a outra metade diz não programar cooperação, cada empresa produtora organiza a própria forma de criação de truta, sobretudo a venda. Este comportamento também já foi estudado, Visser (1999) indica que há casos em que clusters não interagem de forma a promover colaboração, mas mesmo assim podendo ocorrer o *spillover* da informação.

Por isso, pode-se concluir que apesar de todos declararem confiança uns nos outros, nem sempre relações mais estreitas se concretizam, pode-se dizer, inclusive, que esses produtores agrupados se encontram no processo de aprendizado de **estado estático**, como explica Belussi e Arcangel (1998) em que há timidez entre as empresas aglomeradas, baixo dinamismo e reduzida flexibilidade no âmbito operacional.

As diferenças ressaltadas de cluster ou agrupamento de outro tipo de organizações é que existem instituições de suporte e associações, empresas cooperando individualmente entre si ou conjuntas que reivindicam melhorias comuns (SCHMITZ, 1995). Esta versão é contrastada com a informação obtida, em que se observou que as instituições de suporte, principalmente as públicas, em sua maioria apenas se limitaram na transmissão repetitiva da informação, ocasionando desagrado e rejeição por parte dos produtores. O governo, através da FONDEPES, brindou o pacote de apoio só a um agrupamento, arguindo a situação carente da sua localidade. Porém, no fundo foi um centro referencial de treinamento para posterior replicação no país; no entanto, para os outros agrupamentos apenas atuou como “entidade reguladora”. O que mais se destaca é a participação dos organismos não governamentais, como é o caso da CIRNMA, que

tem contribuído ao setor desde capacitação de gestão empresarial até articulação com o mercado, conforme manifesta a maioria dos produtores entrevistados. O mais importante desta ONG é oferecido apoio financeiro com juros mais baixos que o patamar do mercado.

O fato indica que os agrupamentos têm recebido apoio diferencial por parte de OGN que trabalha com visões de caráter empresarial para os produtores agrupados de truta desta localidade, com características de economia fragmentada do país, em que a participação deste tipo de organizações com visão de desenvolvimento da economia local e regional é de muita importância para os países não desenvolvidos.

Quadro 12. Estratégias de cooperação

	A	B	C	D
Motivo de agrupamento	Fornecer ao cliente atacadista	Necessidade financeira, Assist. técnica	Necessidade financeira e comercialização	Aumentar produção para exportação
Riscos de não se agruparem	Ingresso de grandes empresas	Ameaça de grandes empresas	A possível privatização do setor	Não proteção às enfermidades ou doenças - peixes
Por que se agrupou com essas empresas e não com outras	Existe confiança, responsabilidade, respeito entre eles.	São da mesma localidade e são conhecidos	Responsabilidade e compreensão entre eles.	Estão localizados na área de propriedade de SAC.
Parceria e política de relacionamento	Apenas coordenação de atividades de compra e venda	Apenas coordenação para solicitações.	Existe parceria. Coordenação e cooperação	Existe parceria na cooperação
Áreas cooperadas e natureza das relações	Não existe cooperação entre os agrupados	Não existe cooperação	Econômico e controle qualid. Empréstimos e ajuda mútua	Logística e controle qualidade. Empréstimo e ajuda mútua
Apoio pelas instituições	PET – pública. CIRNMA- ONG	ONG-CIRNMA	FONDEPES-pública	PROMPERU
Tipo de apoio	PET: capacitação. CIRNMA: assessoria, financeira e articulação com o mercado	Recurso financeiro	Tecnologia, capacitação, financeira e gerenciamento empresarial apenas -ASALL.	Obtenção do certificado de qualidade
Resultados de melhoria	Redução de custos de produção	Comunicação e coordenação	Comunicação e ganhos econômicos	Incremento de ganhos

FONTE: Elaboração própria.

Os resultados da parceria entre os produtores são percebidos porque os agrupamentos atingiram melhores coordenações entre seus membros, como consequência da melhor comunicação existente e até em alguns casos foi possível fazer compras conjuntas de alimentos balanceados, possibilitando assim economia de custos e de transporte. A melhor comunicação também auxilia na delimitação de estratégias de futuro para a atividade de criação de trutas, garantindo um mercado fixo. Além disso, a maioria dos participantes na entrevista concordou que houve significativa mudança no processo de produção, o que resultou em capacidade de atender pedidos maiores dos clientes atacadistas e por decorrência houve aumento de lucros. Complementando, também foi notado que os produtores conseguiram participação efetiva das instituições que oferecem apoio ao processo de criação e articulação com o mercado, que muitas vezes não contemplam empresas isoladas.

Desta forma pode se dizer que a estratégia cooperativa adotada pelos produtores pode ser enquadrada na teoria de Redes Sociais, tipificada por Grandori e Soda (1995), já que todos os participantes têm a mesma capacidade de influência, não há poder centralizado e mantêm relacionamento formal na criação de truta. Este relacionamento está baseado na cultura de confiança, da competência e de tecnologia. Os dados das estratégias cooperativas dos agrupamentos de criadores de truta na região de Puno se apresentam no quadro 12.

Faz-se destaque o relacionamento de cooperação atingida pelos produtores de truta na região de Puno, concernentes às estratégias mais importantes adotadas por eles, em que se mencionam algumas atividades que conduziram à otimização do trabalho de criação para conseguir a competitividade, tal como se apresenta o quadro a seguir:

Quadro 13. Estratégias de cooperação atingidas pelos produtores de truta na região de Puno.

Coordenação e cooperação de atividades
- Relacionamento formal e baseado nos valores éticos de responsabilidade e confiança.
- Coordenação para as atividades de compra conjunta.
- Coordenação para as atividades de venda conjunta.
- Coordenação para solicitações conjuntas às instituições.
- Empréstimo de dinheiro e /ou alimento balanceado.
- Ajuda mútua em atividades cotidianas de criação.

FONTE: elaboração própria.

6.3 Estratégias de suporte pelas entidades públicas e privadas

Para se relacionar com agrupamentos de criadores de truta, as entidades públicas não seguem um protocolo de atuações organizadas, quer dizer, são reativas. Todavia, a entidade privada CIRNMA possui tal ferramenta para melhor desenvolvimento de suas ações em forma proativa.

A maioria das entidades públicas apenas atua como entes reguladores do sistema de criação de truta, cuidando de tratos formais, como a consignação das áreas de criação, o cumprimento das normas de qualidade, entre outros. No referente à capacitação aos produtores, existe a repetição desnecessária por parte das instituições públicas, até mesmo a entidade acadêmica, sem continuidade ou monitoramento, não instrumentalizando o setor a utilizar com mais profissionalismo as possibilidades da gestão administrativa. As entidades de pesquisa, como a ITP, e a entidade financeira do estado estão em grande parte voltadas aos empresários aquicultores marinhos, deixando de lado o incentivo para as atividades nas águas continentais.

A entidade não governamental CIRNMA é que vem tomando a frente no relacionamento com os produtores agrupados do lago Titicaca, desenvolvendo uma capacitação empresarial integral, muito apreciada por parte dos produtores de truta para a promoção de crescimento empresarial e e competitividade.

A maioria das instituições públicas não colabora diretamente com os agrupamentos, devido a fatores como falta de recursos necessários. Segundo os dados obtidos, a única instituição pública é a organização não governamental indicada acima, que abarca: registro de informação, transferência tecnológica, recurso financeiro, controle de qualidade e articulação com o mercado. Estas áreas são vistas como indispensáveis para o produtor e para as entidades no desenvolvimento das organizações industriais.

E para aproveitar de alguns benefícios oferecidos pelas instituições públicas e privadas, é importante que os produtores estejam formalizados. Algumas até se encarregam de articular os produtores com o mercado, sem intervir no preço, e para tal efeito os produtos devem ser de melhor qualidade. O auxílio para suprimentos ocorre com entrega de alimento balanceado, e não em dinheiro à vista. A capacitação aos produtores sobre a transferência tecnológica e controle de

qualidade é realizada nas suas comunidades, exceto ITP, PRODUCE, UNAP e Serra Exportadora, que organizam cursos na sede central, justificando a falta de recursos para trasladar-se até os produtores. O ITP, durante o ano 2007, capacitou e treinou 419 produtores individuais e acadêmicos e a 1356 produtores pertencentes a associações e grêmios em todo o país, dos quais apenas duas empresas dedicadas à criação de trutas em águas continentais foram beneficiadas. Novamente, indício de que esta instituição prioriza a indústria pesqueira marítima e não a aqüicultura continental.

Outros resultados atingidos não são conhecidos ou mensuráveis, porque não há acompanhamento às empresas após a cessão de benefícios. Somente as entidades FONDEPES (apenas com ASALL) e CERNMA obtiveram resultados, como: modelo de comunidade associada, em Lagunillas; melhoramento em conhecimento e destrezas de criação de truta; incremento da produção em 50% e obtenção de certificado de qualidade do produto. Estes dados são os indicadores de um trabalho coordenado e monitorado em cada um dos estágios do processo de criação, tal como se resumem no quadro 14.

Quadro 14. Estratégia de suporte

	PRODUCE	FONDEPES	SERRA EXPORT	UNAP	ITP-P	ONG. CIRNMA
Participação junto ao agrupamento	Parte normativa	Módulos de jaula apenas ASALL	Apenas palestras	Palestras para produtores isolados	Divulga informação mais para aquicultura marinha	Segundo o planejamento estratégico configurado
Critério para alocação de recursos		Responsabilidade e desejo de trabalho-ASALL	Produtores agrupados		Formalização dos produtores	Área de trabalho, Estar agrupados e com vontade de trabalhar
Áreas cooperadas com agrupamentos	Capacitação	Transferência tecnológica, financeira, articulação com o mercado	Estratégias de exportação	Assessoramento técnico em tanques e flutuantes	Pesquisa e desenvolvimento	Econômico, tecnológico, controle qualidade e articulação com o mercado
Natureza de relacionamento	Petição de parte	Formalização das empresas, criação segundo capacitação, crédito supervisionado.		Petição de parte	Petição de parte. Capacitação na sede de ITP	Aliança estratégica. Empréstimo de dinheiro, capacitação e monitoramento.
Resultados atingidos	Desconhecem os resultados	Ter atingido um modelo de gestão de comunidades associadas	Não existe nenhuma exportação	Desconhece dos resultados	Desconhece dos resultados	Incremento da produção 50%, obtenção de certificado de qualidade.

FONTE: Elaboração própria

Enfim, para poder contextualizar todo o panorama da indústria pesqueira, com destaque à criação de truta, na região de Puno, a adoção da cadeia de valor e a estrutura industrial caracterizam o ambiente empresarial fragmentado.

Na ilustração 22 se apresenta o modelo de cadeia de valor de Porter (1989), indicando as principais ações que desenvolvem os produtores de truta tanto nas atividades primárias quanto nas de apoio. Esta ilustração foi construída a partir dos dados coletados apresentadas nos quadros antecedentes deste estudo.

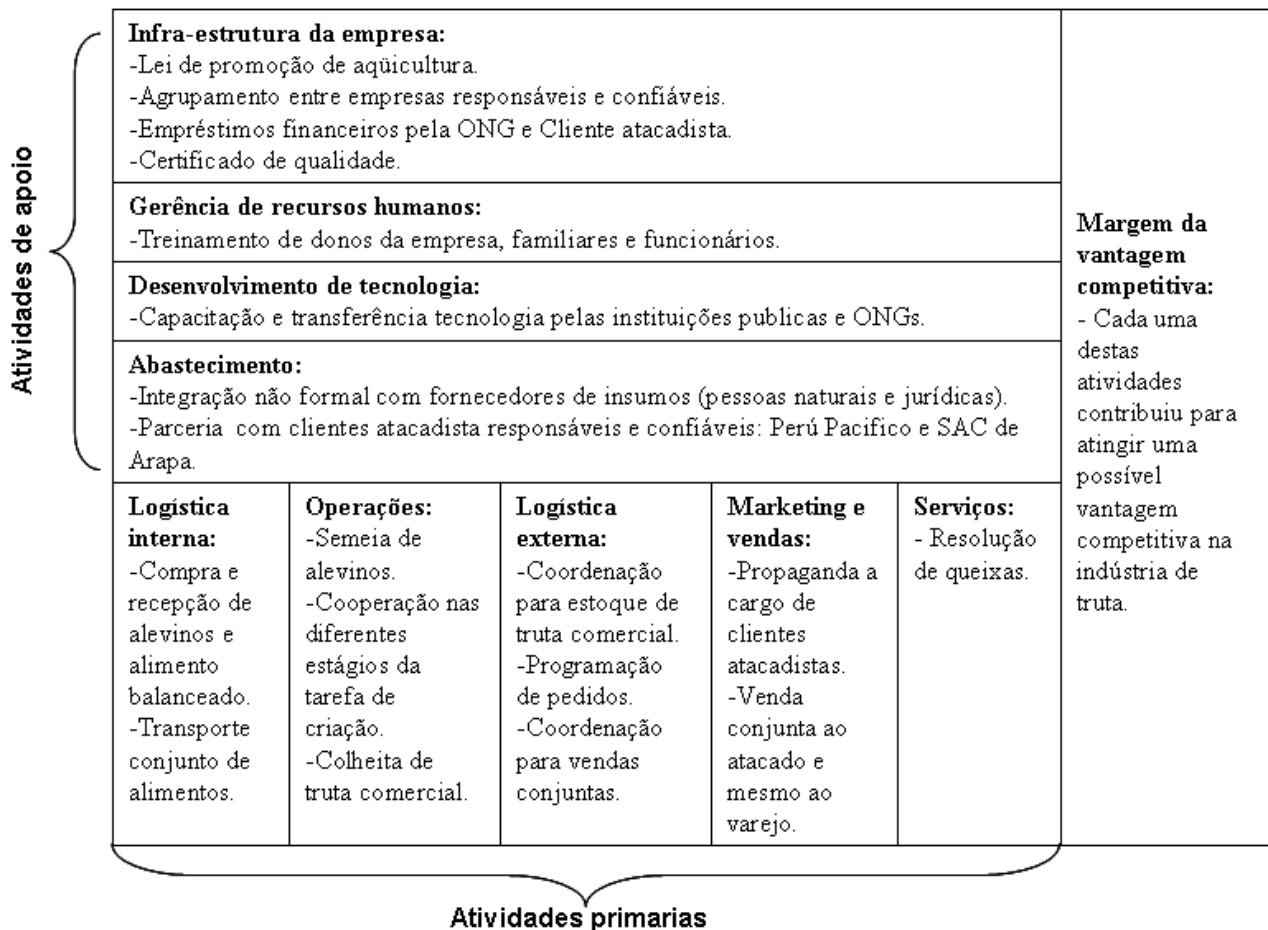


Ilustração 21 - Cadeia de valor dos criadores de truta na região de Puno-Peru
FONTE: Elaboração própria baseado em Porter (1989).

Na ilustração 23 apresenta-se a estrutura da indústria da truta expressa através das cinco forças competitivas, sendo que a pressão conjunta destas determina a lucratividade. Ressaltam-se os

argumentos de poder de negociação frente aos fornecedores e aos clientes, mesmo com dificuldades leves, a provável proteção dos produtores contra ameaças de concorrentes, as ações de rivalidade interna e os produtos substitutos que poderiam pressionar a atividade de criação da truta. Os dados utilizados nesta ilustração correspondem às informações obtidas no processo de pesquisa de campo e informações complementares.

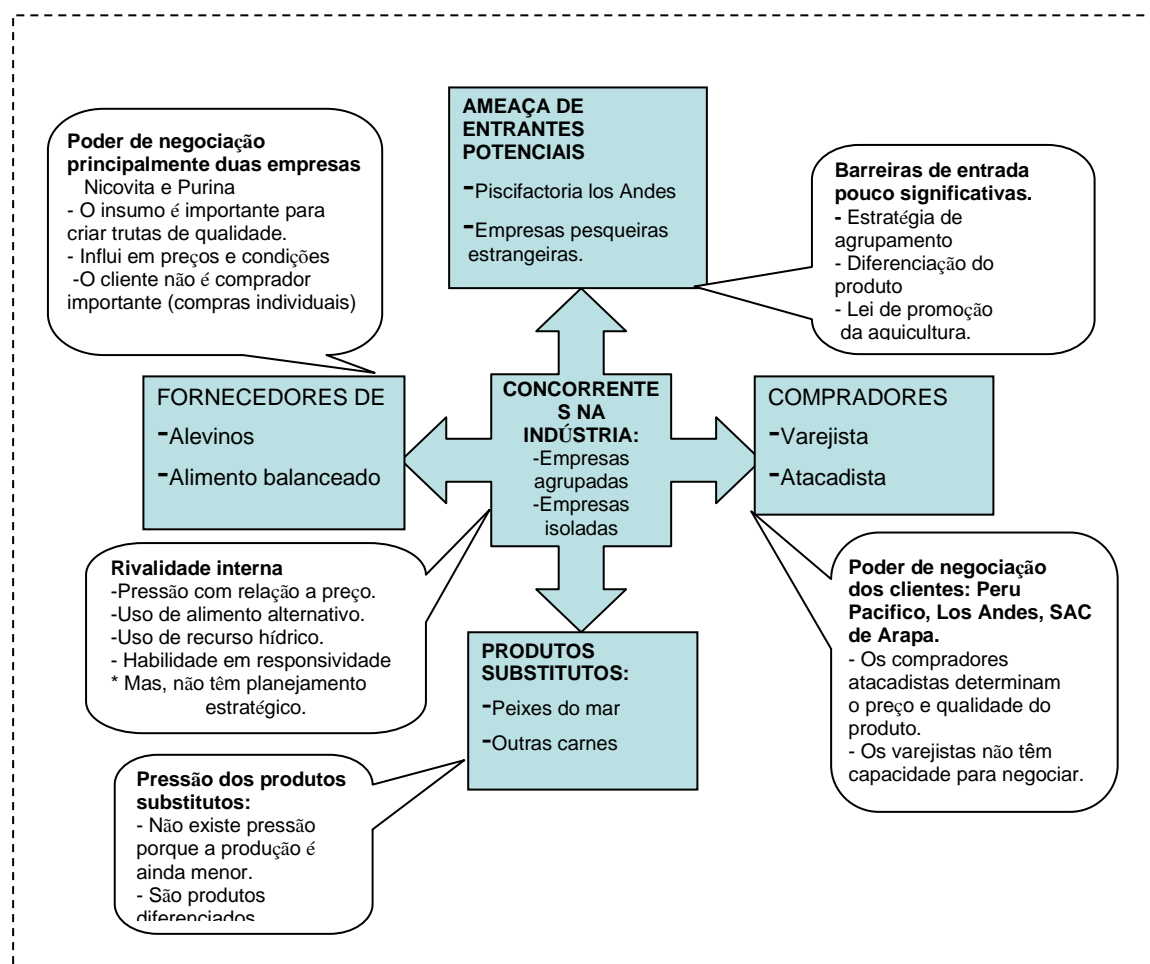


Ilustração 22 – Adaptação das cinco forças competitivas

FONTE: Elaboração própria baseada em Porter (2004).

6.4 Estratégicas mais ressaltantes no relacionamento

Do conjunto das estratégias de organização industrial reveladas na literatura em comparação com os dados obtidos na pesquisa, escolheram-se as ações estratégicas mais ressaltantes em cada para a elaboração do quadro 15; no qual se destacam: prática de valores, cooperação, critérios de seleção, comunicação, áreas consideradas na parceria, dentre outros. Estes dados destacados permitem configurar um esquema de organização industrial baseado em relacionamento para os agrupamentos de criadores de truta na região de Puno-Peru, normalmente encontrado em países não desenvolvidos.

Quadro 15. Estratégias mais ressaltantes no relacionamento

Estratégias verticais		Estratégias horizontais		Estratégia de suporte	Estratégia de transação
Relac. com o fornecedor	Relac. com o cliente	Estratégia competitiva	Estratégia cooperativa		
Prática valores: confiança e responsabilidade	Venda ao varejo e atacado	Contar com planejamento estratégico	Agrupamento para fornecer ao atacado, ter apoio nas instituições e buscar mercado.	Participação segundo planejamento estratégico da instituição	Contrato formal com o fornecedor e com o cliente
Facilidade no pagamento	Mercado local, regional e exportador nacional.	Adotar as estratégias de diferenciação	Critérios para se agrupar: confiança e responsabilidade e localização próxima	Apoio para as empresas formalizadas e agrupadas e com vontade de trabalho no setor	Mais importante na transação são ativos específicos
	Parceria: econômico, controle de qualidade e marketing.	Responsividade no atendimento ao cliente	Ações de empréstimo e ajuda mútua	Áreas de participação: econômico, capacitação, transferência tecnológica e articulação com o mercado	Duração do contrato sujeito ao bom comportamento
	Razões e critérios de parceria: confiança, responsabilidade no pagamento e volume de compra.		Cooperação de instituições públicas e organismos não governamentais- ONGs.	Monitoramento constante	
Resultado: truta de boa qualidade	Resultado: garantia de utilidades	Vantagens: mercado fixo, abertura de espaço nas instituições, obtenção de certificado de qualidade.	Resultados: redução de custos de produção, melhor comunicação e coordenação.	Resultados: modelo de gestão de comunidade associadas, incremento da produção e obtenção de certificado de qualidade.	

FONTE: Elaboração própria

6.5 NOVO ESQUEMA DE ESTRATÉGIA DE ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL BASEADO NO RELACIONAMENTO DOS AGRUPAMENTOS DE PEQUENAS EMPRESAS

Nos países não desenvolvidos ou em desenvolvimento, em que a situação de sua indústria é ainda fragmentada, como é o caso do Peru, as pequenas empresas enfrentam uma série de dificuldades para melhorar seu desenvolvimento empresarial, como decorrência não atingindo a competitividade. Nesta situação é importante fazer uso das estratégias de organização industrial baseadas no relacionamento dos diferentes participantes que abrange um agrupamento.

Nesse ambiente, a formação de agrupamentos de pequenas empresas é vital para atingir a competitividade e obter vantagens, em que é necessário considerar estratégias de relacionamento vertical, horizontal e de suporte que possam coadjuvar no desenvolvimento das indústrias. O relacionamento vertical se refere à parceria com o fornecedor e cliente; o horizontal consiste na competitividade e cooperação entre as empresas pertencentes ao agrupamento; e de suporte, no que concerne parceria com as instituições públicas e organismos não governamentais. Detalhes a seguir:

6.5.1 Relacionamento de estratégias horizontais. Neste espaço dos agrupamentos se consideram dois âmbitos de estratégias, as cooperativas e competitivas, que podem ser exploradas pelas empresas pertencentes ao agrupamento, como itinerário do desenvolvimento.

6.5.1.1 Estratégias cooperativas. As estratégias cooperativas estão expressas em várias formas no ambiente interno dos agrupamentos e podem encaminhar as empresas à competitividade, sendo considerado importante que, para se estabelecer um agrupamento, é essencial confiança entre os integrantes, coordenação, cooperação e comunicação que deve afiançar a dinâmica organizacional.

Confiança no agrupamento. A prática de valores em uma organização formal, e mesmo na informal, é importante para garantir o desenvolvimento da empresa e indústria. Por isso a confiança deve primar entre as empresas pertencentes ao agrupamento, o que significa que cada membro deve ser responsável, honrado e ter vontade de trabalho no setor. Sem estes quesitos, não há contribuição para o desenvolvimento das empresas do agrupamento.

Coordenação. A coordenação entre os membros do agrupamento permite realizar ações responsabilmente para um resultado final proveitoso para todos. Este tipo de estratégias pode ser utilizado para tarefas como as compras conjuntas de insumos e mesmo vendas de seus produtos, permitindo redução de custos e de produção e melhoria de utilidades de cada uma das empresas agrupadas.

Cooperação. A cooperação entre os membros do agrupamento permite aliviar as diferentes dificuldades que possam enfrentar. Entre os meios de colaboração, destacam-se os empréstimos de dinheiro ou insumos propriamente ditos e ajuda mútua, que consiste em apoio entre as unidades em diferentes tarefas comuns concernentes à indústria. Este tipo de ações promove a diferenciação dos outros tipos de organizações também com fins econômicos.

Comunicação. A comunicação é considerada como elemento fundamental que conduz ao desenvolvimento da sociedade. No ambiente das organizações industriais, não há exceção, já que ela permite a interação entre os membros do agrupamento para organização de suas atividades cotidianas. Por isso a comunicação num agrupamento industrial deve ser considerada como vital para atingir os objetivos traçados.

6.5.1.2 Estratégias competitivas. A competitividade é alcançada com ações devidamente planejadas e sincronizadas pelos agentes participantes no agrupamento, abrangendo planejamento estratégico das empresas e mesmo do agrupamento e aplicação preponderante da estratégia de diferenciação em seu desempenho empresarial.

Planejamento estratégico. É a ferramenta que possibilita encaminhar a empresa, independentemente do tamanho, a um futuro melhor e com mais possibilidades de conquistas. O planejamento estratégico começa com a definição do negócio, sua visão e missão; inclui a análise do ambiente interno e externo, em que se definem forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da empresa no cumprimento de sua missão; possibilita formulação de estratégias, configuradas em base aos dados analisados; e finalmente efetiva a implementação de ações e controle. Posta em prática, esta ferramenta pode permitir reduzir os custos e permitir ganhos, cujo resultado seria mais difícil a firmas que trabalham empiricamente num ambiente cheio de incertezas.

Estratégia de diferenciação. Consiste em ter desempenho superior em alguma determinada área, por exemplo: em qualidade do produto, serviço ao cliente, eficiência no atendimento, entre outros. A qualidade do produto é o resultado da boa administração do processo de produção em todos os estágios. O serviço ao cliente começa com o bom trato em todos os termos de interação com o cliente. A eficiência no atendimento ao cliente consiste na atenção rápida segundo as quantidades solicitadas, possibilitando assim poupar o tempo e dinheiro do comprador.

Estratégia de enfoque. Trata-se de atender muito bem a um grupo comprador determinado. Identificando os compradores por atacado, os produtores devem manter o relacionamento através de fornecimento de produtos de qualidade, procurando a fidelização dos clientes, que podem ser os distribuidores regional, nacional e exportadora, garantindo o fluxo dinâmico dos seus produtos.

6.5.2 Relacionamento de estratégias verticais. O relacionamento de parceria com o fornecedor e com o cliente é muito importante para as empresas agrupadas nas indústrias fragmentadas, podendo ser formal e informal, baseado em parâmetros do bom comportamento das partes para o cumprimento dos compromissos contraídos.

6.5.2.1 Relacionamento com o fornecedor. Esta estratégia permite o fluxo seguro de insumos para o processo de produção. Para tal propósito, a parceria deve exigir alguns pré-requisitos, como a prática de valores éticos e mesmo a negociação de facilidades e flexibilidade de pagamento.

Prática de valores éticos. A responsabilidade e a confiança num relacionamento podem encaminhar ao lucro satisfatório dos escopos e objetivos da organização. Responsabilidade consiste em assumir o compromisso dos atos conscientemente, sem necessidade de punição da outra parte. Confiança permite gerar um clima positivo, em que as pessoas cooperam mais, acreditam mais umas nas outras, como consequência de boas ações que garantem a segurança no ambiente do agrupamento.

Flexibilidade. No relacionamento é importante combinar alguns critérios, como a existência de certas facilidades de pagamento pelos insumos. Isto significa que os produtores agrupados

podem fazer uso de sua força de capacidade de negociação com o fornecedor para evitar as dificuldades financeiras, conquistando assim flexibilidade.

6.5.2.2 Relacionamento com o cliente. A parceria com o cliente para as pequenas empresas agrupadas é vital para garantir o fluxo de volumes maiores de seus produtos, podendo haver parceria com clientes atacadistas ou distribuidores regionais, nacionais ou exportadoras, muitas vezes processando produto em outras apresentações. O relacionamento com cliente exportadora deve ser considerado prioritário, a fim de ajustar a qualidade do produto segundo o mercado e procurar a posterior exportação direta pelos próprios produtores. Para desenvolver este relacionamento é necessário levar em conta os critérios de parceria e áreas consideradas como essenciais por elas.

Crítérios de parceria. Para o melhor desempenho da parceria, é necessário que as pequenas empresas agrupadas estabeleçam alguns critérios de trabalho, como responsabilidade, confiança e volume de compra, o que pode permitir a melhor tomada de decisão em eleger o parceiro. Desta forma os produtores podem garantir um cliente que se encarregue do destino de seus produtos e a certeza de receber os pagamentos correspondentes em cada campanha.

Áreas consideradas na parceria. A natureza das pequenas empresas agrupadas faz com que as áreas priorizadas sejam: econômica, controle de qualidade e marketing, as quais permitem que o desempenho empresarial seja dinâmico. Na área econômica, alguns clientes, para garantir a obtenção de produtos de qualidade, podem realizar pagamento antecipado, já que este dinheiro pode ser utilizado para comprar os insumos - dificuldade recorrente. Por outro lado, é também importante considerar as facilidades razoáveis de pagamento com alguns clientes fiéis, que precisam de tempo para efetuarem as negociações. Desta maneira, pode-se atingir sucesso conjunto. Na área de controle de qualidade, é necessária a participação do comprador atacadista em diferentes estágios do processo de produção, para garantir a qualidade do produto, segundo o requerimento do mercado. Em marketing, os clientes atacadistas ou distribuidores devem realizar ações de comunicação de marketing para buscar o posicionamento do produto no mercado, pois que as pequenas empresas ainda não têm verbas suficientes para tanto.

6.5.3 Estratégias de relacionamento de suporte. O relacionamento tanto com instituições públicas quanto organismos não governamentais – ONGs, nas indústrias fragmentadas, é

primordial, porque estas podem cumprir o papel de facilitador na gestão empresarial dos agrupamentos, coadjuvando no processo de transformação competitiva das empresas agrupadas, devido a uma série de apoios envolvidos na gestão industrial.

6.5.3.1 Participação das instituições públicas e acadêmicas. As instituições públicas são representadas por um conjunto de entidades do estado, algumas acadêmicas, até podendo ser privadas, na capacidade de realizar capacitação e transferência tecnológica aos produtores agrupados. As entidades devem planejar e coordenar as suas ações de intervenção, a fim de evitar as repetições desnecessárias, sem obtenção de resultados finais. Além disso, estas instituições devem fazer o monitoramento constante em cada estágio de atuação nos agrupamentos, para garantir os resultados positivos esperados.

6.5.3.2 Participação de organismos não governamentais – ONGs. A participação destes organismos nas indústrias locais, com características mencionadas, é de suma importância para atingir desenvolvimento setorial e por decorrência a competitividade no mercado, por meio de capacitação aos produtores sobre gestão empresarial, facilitação de recursos financeiros e articulação com o mercado.

Gestão empresarial. Consiste em organizar estrategicamente a empresa, levando em conta seu tamanho e natureza, em que devem se configurar os eixos de desenvolvimento e gerenciamento, a fim de operacionalizar eficientemente o desempenho e assim atingir competitividade.

Recursos financeiros. A falta destes é um dos grandes problemas enfrentados pelas indústrias fragmentadas. Por isso, a participação dos organismos não governamentais é fundamental na facilitação de recursos financeiros com juros baixos, condicionando a prática de valores éticos por parte dos produtores, no cumprimento dos termos de parceria celebrados.

Articulação com o mercado. Os organismos não governamentais podem fazer a gestão de articulação do produto com o mercado, aproveitando capacidade e política de trabalho referente à redução de problemas econômicos e sociais dos povos. Esta ação sem dúvida nenhuma se constitui numa das grandes estratégias de desenvolvimento das pequenas

empresas agrupadas, que necessitam sobressair economicamente e conquistar melhor qualidade de vida.

6.5.4 Vantagens: Para as pequenas empresas agrupadas que atuam em agrupamentos para o desenvolvimento da indústria local, as vantagens atingidas são várias, como se pode observar a seguir:

- Produção de frutas de boa qualidade.
- Redução de custos de produção.
- Incremento da quantidade de produção.
- Mercado fixo.
- Melhoramento das utilidades.
- Abertura de espaços nas instituições.
- Obtenção de certificado de qualidade.
- Possível exportação direta no futuro.

O esquema abaixo ilustra as estratégias de relacionamento industrial dos agrupamentos com seu meio ambiente.

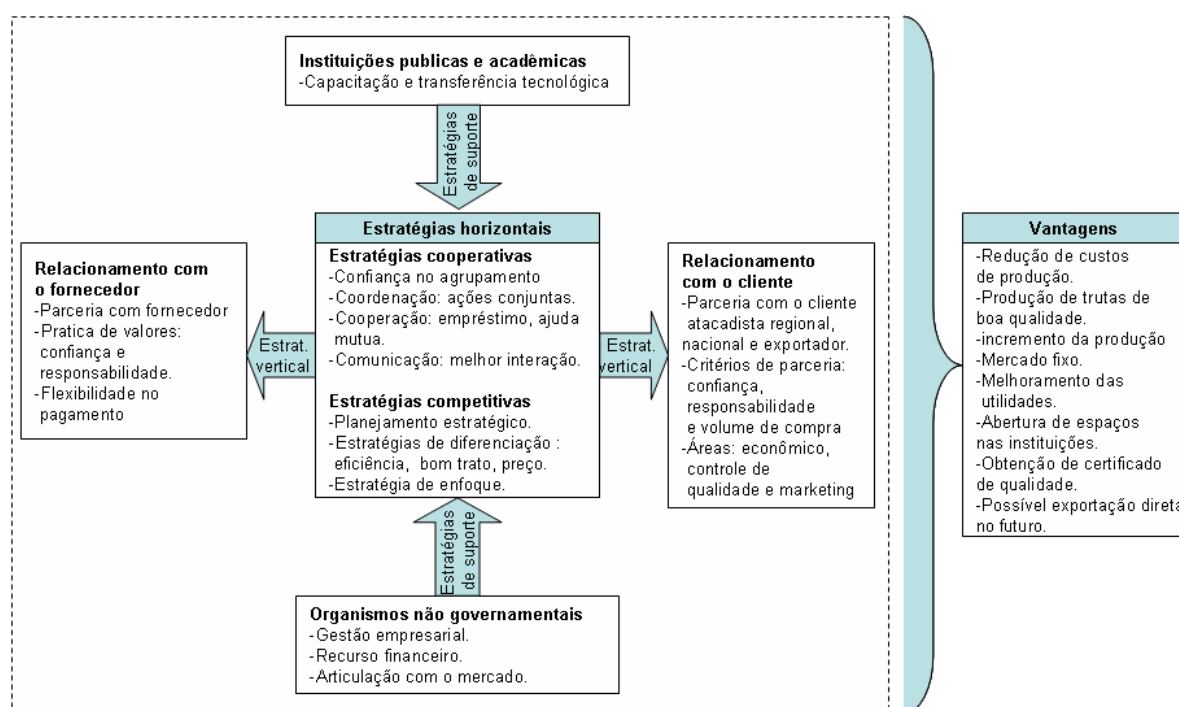


Ilustração 23 – Novo esquema de estratégias de organização industrial baseado no relacionamento nos agrupamentos de pequenas empresas.

FONTE: Elaboração própria baseado nos dados obtidos

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RESTRIÇÕES.

A aquicultura no Peru é promovida desde 2001, com a delimitação de algumas leis que favorecem a atividade. Contempla-se uma série de medidas promocionais para o produtor, sendo as mais importantes: benefícios tributários até dezembro de 2010, transferência tecnológica e capacitação aos produtores. Estas leis nos últimos anos permitiram o aumento considerável da quantidade de produtores de aquicultura e por decorrência da quantidade de produção, principalmente em relação à criação de trutas, que no ano 2007 chegou a produzir 5.996 toneladas deste peixe (número muito superior aos anos antecedentes).

Os produtores de truta na região de Puno estão constituídos por pequenas empresas familiares em sua maioria, em que as suas atividades são desenvolvidas com infraestrutura artesanal, consistente em paus octogonais, cilindros de plástico e redes. A apresentação de produtos é de truta fresca inteira 4 /1kg ou 2 -3/1kg; o custo de produção médio em outubro de 2008 foi de S/. 5,50 (cinco novos soles com cinquenta cêntimos) ou \$R 3,6, sendo o preço de venda S/. 7,60 (sete novos soles com sessenta cêntimos) ou \$R 4,807, dando uma margem de lucro S/. 1,90 (um novo sol com noventa cêntimos) ou \$R 1,207 por quilograma de truta. Mas não existe economia de escala.

Na estratégia de integração não existe parceria com os fornecedores de insumos tanto para alimento balanceado quanto para alevinos. O relacionamento apenas se baseia na prática de valores éticos, como confiança, responsabilidade dos atos e experiência no mercado. Para os produtores, a melhor certificação dos insumos é avaliada pelos resultados positivos obtidos de seus produtos, ou seja, rápido crescimento dos peixes. Não há credibilidade nos fornecedores estatais, porque em tempos anteriores estas instituições não corresponderam às expectativas, revelando-se em agentes oportunistas.

Existem relacionamentos de integração com o distribuidor, sendo que a parceria consiste em que alguns destes realizam pagamento antecipado pelas trutas, como uma estratégia de garantir a qualidade dos peixes. Em contrapartida, prima-se a pontualidade de entrega do produto por parte dos produtores e pagamento pelos compradores atacadistas para evitar os custos de ativos específicos da transação; comunicação e marketing são assumidos pelos distribuidores, principalmente os intermediários nacionais e exportadoras.

Os produtores não têm plano estratégico para desenvolver sua empresa, porque normalmente têm dificuldades de recursos financeiros e apoio efetivo por parte das entidades. No entanto, como agrupamentos, conseguiram desenvolver suas capacidades de negociação com as instituições, conquistar espaços, vendas conjuntas ao atacadista e mercado fixo; além disso, a característica de sua diferenciação foi a especialização de seus produtos bem pigmentados de 4/1kg ou 2-3/1kg, desenvolvidos com responsividade no atendimento ao cliente distribuidor.

A estratégia de cooperação praticada é mínima, devido a que a maioria das ações apenas se limita em coordenações para as vendas conjuntas, procura de apoio financeiro, transferência tecnológica e capacitação, melhoria de comunicação entre os membros (embora tímida); portanto, ainda há muito o que explorar para maximizar o potencial de auxílio mútuo. Isto ocorre porque os agrupamento ainda estão na etapa de processo de aprendizagem de estado estático.

A intervenção das instituições públicas e privadas com os agrupamentos de criadores de truta no processo de criação é quase nula. As instituições públicas apenas são entes reguladores. Em poucas ocasiões que se manifestaram, atuaram na transferência de informação sobre a criação de trutas, sob a responsabilidade das instituições acadêmicas, de pesquisa e entidades responsáveis que insistiram no mesmo e limitado conteúdo de capacitação, geralmente em caráter reativo. A organização não governamental CIRNMA foi reconhecida pelos produtores como entidade comprometida com os criadores de truta, por sua participação integral na gestão empresarial, começando pelo processo de criação até articulação com o mercado.

As estratégias de transação desenvolvida com os clientes atacadistas são formais, nos quais ocorre o fiel cumprimento da responsabilidade contraída pelas partes. O cuidado dos ativos específicos é considerado de muita importância, a fim de evitar o incremento dos custos. Além disso, existe racionalidade limitada no relacionamento com os fornecedores e alguns compradores, embora não formalizado. A duração do relacionamento com o cliente atacadista ou distribuidor depende do bom comportamento das partes, podendo ser renovado ou cancelado em qualquer momento.

O novo esquema de estratégias de organização industrial baseado em relacionamento, produto desta pesquisa, permitirá organização e dinamização de pequenas empresas agrupadas tanto em seu ambiente interno quanto externo, a fim de atingir vantagem competitiva no mercado,

em que as estratégias propostas são orientadas à força de vontade dos produtores comprometidos com o desenvolvimento de sua empresa e a indústria propriamente dita.

Limitações e restrições

A determinação da mostra por critério não probabilístico não foi a mais apropriada, já que a existência de agrupamentos é em número suficiente para ser selecionado por meio probabilístico, a fim de garantir as conclusões pertinentes no setor de truta na região de Puno. Na coleta de dados, houve dificuldades em obter informações, devido à desconfiança por parte dos produtores que não assimilaram facilmente os propósitos do trabalho; além disso, as instituições não acostumadas para pesquisas deste tipo mostraram pouco interesse, implicando que alguns dados não foram explorados de forma específica.

Os lugares de criação, lago e lagoas, eram distantes de um para outro, o que afetou a dinâmica de organização de entrevistas e seleção das produtoras mais indicadas, para captação das informações necessárias aos objetivos planejados.

Portanto, não se pode atribuir como conclusões inerentes da indústria da truta da região de Puno com total validade, devido à estratégia de estudo de caso, considerando que foram estudadas apenas quatro empresas de quatro agrupamentos diferentes. Para melhor precisão, a mostra deveria ser mais abrangente, levando em conta o registro geral dos produtores agrupados.

BIBLIOGRAFIA

ALFARO, Félix M. **Conociendo Puno, Guía Estadística**. INEI 1998.

ALMEIDA, F.; GREMAUD, A.; ONUSIC, L. **Um aglomerado industrial de produção de ventiladores em Catanduva**. In Colloque Franco Bresilien les relations industrielles franco-brasiliennes_ Bilan et perspectives, Grenoble, 29-30 mar 2001. França (SP) : FACEF, 2002.

AMARAL Filho, J. **A endogeneização no desenvolvimento econômico regional**. Anais da ANPEC, XXVII Encontro Nacional de Anpec, Belém-Pará, dezembro,1999, pp.1281-1300.

AMATO Neto, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidade para pequenas e médias empresas**. Fundação Vanzolini, São Paulo: atlas, 2000.

AMEL Dean. F.; RHOADES, Stephen A. **Strategic groups in banking**. The Review of Economics and Statistics, Vol. 70, No 4. Nov., 1988.

AMORIM, M. **Cluster como estratégia de desenvolvimento industrial no Caerá**. Banco do Nordeste, Fortaleza, 1998.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ARGYRES, N. **Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration**. Decisions, Strategic Management Journal, 1996.

ASOCIACIÓN DE EXPORTADORES - ADEX. **Comercialización de trucha**. Boletín No 159 . San Borja – Lima, 2007.

AUSTRALIAN ELECTRICAL AND ELECTRONIC MANUFACTURERS' ASSOCIATION – AEEMA. **Enhancing National Economic Benefits Through a New Cluster Paradigm**, 2004. Disponível em:

<http://www.aeema.asn.au/ArticleDocuments/61/Final1%20Report%20%20Jan%2004.pdf>.
Acesso em: 23/03/08

AXELROD, R. M. **The evolution of cooperation**. United States of America: Basic Books,1984.

AYDALOT, P. **Milieux innovateurs em Europe**, GREMI: Paris, 1986.

AZEVEDO, P.F. **Nova economia institucional: Referência geral e aplicações para a agricultura**. Revista de Economia Agrícola, São Paulo, v.47, n.1, 2000.

AZEVEDO, P.F. **Integração vertical e outros arranjos**. In Encontro Nacional da Associação Nacional de pós graduação em economia, Vitória, Anais, 1998.

BALAKRISHNAN, S.; WERNERFELT, B. **Technical Change, Competition and vertical integration**. Strategic Management Journal, 1986.

BALESTRIN, Alsones e VARGAS, Lilia M. **A Dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: Teorizações e evidências.** RAC, Edição Especial 2004.

BALLOU, Ronald; GILBERT, Stephen M e MUKHERJEE, Ashok. **New managerial Challenges from Supply Chain Opportunities.** In Industrial Marketing Management. New York v. 29, p.7-18, 2000.

BARBOSA, Filho Manuel. **Introdução à pesquisa: métodos, técnicas e instrumentos.** Rio de Janeiro: Livros e científicos, 1980.

BARROSO et al. **Espírito Santo em ação: Arranjos produtivos.** Disponível em: <http://www.es-acao.org.br/arranjosprodutivos/aquiculturaepesca.phd>. Acesso em: 24/08/08

BARQUERO, A. V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização.** Porto alegre: Fundação de Economia e Estatística (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), 2002.

BARZEL, Y . **Organization firms and measurement Costs.** Congress of international society for the new institutional economics. California: Berkeley, 2002.

BARZEL, Y. **Measurement Cost and the Organization of Markets.** Journal of Law and Economics, v.25, p.27-48, 1982.

BECATTINI, G. **Italian industrial districts: Problems and perspectives.** International studies of management and Organization, v.21, n.1, 1991.

BEJAR, H. **La política social peruana entre 1990 y 1995.** Revista socialismo y participación. Tomo 79.053, n.70, p. 53-60, Junio, 1995.

BENET, H. **Lean and mean: The changing landscape of corporate cover in the age of flexibility.** USA: BasicBooks, 1994.

BELTRAN Castañón, Aníbal. **O micro crédito como instrumento de redução da pobreza: um estudo de caso na região Puno-Peru.** Dissertação de mestrado. Universidade de São Paulo, 2004.

BELUSSI, F.; ARCANGELI, F. **A typology of networks: flexible and evolutionary firms.** *Research Policy*, v. 27, p. 415-428. 1998

BELUSSI, F.; GOTTARDI, G. **Models of localised technological change.** In: BELUSSI, F.; BEYERS, W. B.; LINDAHL, D. P. **The creation of competitive advantage by producer service establishments.** *Economic Geography*. v. 75, n.1, p.1-20, 1999. BOWERSOX, Donald j, CLOSS, David J. e COOPER, M. Bixby. **Supply chain logistics management.** New York: McGraw-Hill, 2007.

BRESCHI, S.; MALERBA, F.; ORSENIGO, L. (1999). **Technological regimes and schumpeterian patterns of innovation.** *Economic Journal*. V.110, n.463, p. 388-410, 2001.

BROUSSEAU, E. & CODRON, J.M. **The hybridization of governance structures: supplying french supermarkets with off-season fruit.** France: Montpellier, 1997.

BRUSCO, S. **The Emilian model**: productive decentralization and social integration. Cambridge Journal of Economics. v.6, n.1, 1982.

CASAROTTO, Filho N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégia para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTELLANI, Daniela; BARRELA, Walter. Caracterização da Piscicultura na região do vale do Ribeira-SP. Revista: Cienc. Agrotec., Lavras, 2005.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. A era da informação, economia, sociedade e cultura. 3ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

_____. **A sociedade em rede**. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHOPRA, Saunil e MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimento**: estratégia de planejamento e operações. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2003.

_____. **Supply chain management: strategy, planning, and operation**. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice-Hall, 2001.

CHRISTOPHER, Martin L. **Logistics and Supply Chain Management**. London: Pitman, 1992a.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. Tradução: Francisco M. Leite. São Paulo: Pioneira, 1997.

COASE, R. H. **The Nature of Firm**. Revista Economica. v.4, 1937. Reimpresso em COMISIÓN DE PESCA CONTINENTAL PARA AMÉRICA LATINA - COPESCAL. **Las Pesquerias de águas Continentales frias em América Latina**. Deposito de documentos de la FAO, 2002. Disponível em:
<http://www.fao.org/docrep/008/t4675s/T4675S00.htm>. Acesso em 13/11/08.

CONEJOS, J. et al. **Cambio estratégico y clusters en Catalonia**. Barcelona: Gestión, 2000.

CORRÊA, G. N. **Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais**. Tese (Doutorado em Engenharia). Escola de Engenharia de São Carlos: USP, 1999.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas: Papirus e Editora Unicamp, 1994.

COX, Andrew et al. **Supply chain and power regimes**: toward an analytic framework for managing extended networks of buyer and supplier relationships. Journal of Supply Chain Management. V.37, n.2, p. 28, 2001.

- DAFT, Richard L. **Organizações: Teorias e projetos**. Sao Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- DAGNINO, G. B.; PADULA, G. **Coopetition strategic**: towards a new kind of interfirm dynamics. In: The European Academy of Management. Stockholm: Second annual conference - innovative research in management, May., 2002.
- DAY, G.S. **Market-Driven Strategy**. NY: The free Press, 1990.
- DEI OTTATI, G. **The economic Bases of Diffuse Industrialization**. International Studies of Management and Organization. v21, n.1, 1991.
- DEMO, P. **Complexidade e aprendizagem**: a dinâmica não linear do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2002.
- DIAZ, Ana Casado; PARREÑO, Josefa; RUIZ, Enar. **Dirección Comercial: Los instrumentos del marketing**. Editorial Club Universitario. 2da edición. España, 2003. Disponível em:
http://books.google.com.mx/books?id=owNiUMuMWv0C&pg=PA118&hl=pt-BR&source=gbbs_toc_r&cad=0_0&sig=klNobnvmQOfrD35J4-giq0HUZFE#PPA194,M1.
 Acesso em 24/03/08.
- DURANTE M. Sergio. **Estrategia de integración vertical como una solución para la reducción del desperdicio del cliente y para la externalización de proceso de los grandes proveedores**. Tesis de Mgs. en Reingeniería y Tecnologías de aseguramiento de la Universidad Francisco Marroquin, Facultad de Ingeniería de sistemas, Informática y ciencias de la computación. Guatemala, 1998.
- EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research**. Academy of Management Review. Brircliff Manor, v.14, 4, 1989.
- EQUIPO DEL INFORME NACIONAL DE DESARROLLO HUMANO. **Informe nacional de desarrollo humano**. Lima Peru: INEI, MEF y MINEDU, 2004
- EUROPEIAM COMMISSION (2004a). **Observatory of European**. SMEs and cooperation . v.5, 2003. Disponível em :
http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory_em htp. Acesso em 30/10/2006.
- EUROPEIAM COMMISSION. (2002c). **Final Report of Expert Group on enterprise Cluster and Network**. European commission-enterprise directorate-general. Disponível em:
http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measure/cluster/final_report_clusters_en.pdf. Acesso em 02/06/06
- FAO. FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS - FAO. **Aquaculture Production Statistics**. Italia : FAO Fisheries , 1999. Disponível em:
<http://www.fao.org/docrep/008/t4675s/T4675S00.htm>. Acesso em: 10/01/09
- FARINA, E.M.M.O.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M.S.M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: singular, 1997.

FINE, Charles H. **Mercado em evolução contínua**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FISHER, Marshall L. **What is the right supply chain for your product**. Harvard Business Review, March-April 1997.

FLORES MAMANI, Emilio. **Marketing estratégico para comercializar la producción de truchas en el departamento de Puno**. Tese apresentada para optar o grau de Mestre em marketing e negócios internacionais na Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima, 2003.

FONDO NACIONAL DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO - FONCODES. **La pobreza em la región de Puno**. 2000.

FREDERICK, David R. **Competing through supply chain management: creating market-winning strategies through supply chain partnerships**. New York: Cha'man & Hall, 1998. Disponível em : <http://books.google.com/books?id=eKLJEzEyOEoC&pg=PA166&lpg=PA166&dq=supply+channel&source=web&ots=9xsdJmpK3A&sig=NgeazC9tkOJvLWU4dbxJ2Ow9ILU#PPA16, M1>. Acesso em 26/07/08.

FREIRE, A. **Estratégia-sucesso em Portugal**. Editorial verbo, 1997.

FUKUYAMA, F. **A grande ruptura: a natureza humana e a reconstrução da ordem social**. Rio de Janeiro: Ed. Rocco, 2000.

FUKUYAMA, F. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

GARCIA, R. C. **Vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais: um estudo aplicado à indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais**. Tese apresentada ao Instituto de Economia de UNICAMP. Campinas, 2001.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.

GOEDERT, Adriano R. **Redes de inovação tecnológica para pequenas e médias empresas: um estudo exploratório para o setor apícola catarinense**. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.

GOTTARDI, G. **Evolutionary Patterns of local industrial systems: towards a cognitive approach to the industrial district**. Aldershot: Ashgate. 2000.

GRANDORI, E. SODA. **Inter-firm Network: Antecedents, Mechanisms and Forms**. Organization Studies, 1995.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. **Strategic networks**. Strategic Management Journal. v. 21 (special issue), p. 203-215, 2000.

HAGSTROM, P. and SOLVELL, O.,(eds), **The dynamic firm : the role of technology, organization and regions**. Oxford: Oxford University press, Chapter 16, 1998.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.

HARLAND, Christine M. **Supply chain management: relationship, chains and networks**. British Journal of Management. vol. 7, Special Issue, p.63-80; March 1996.

HARRICAN, K. R. Vertical integration, outsourcing and corporate strategy. Washintong D.C.: Beard Books, 2003.

HARRISON, T. P. e GANESHAN, R. **An Introduction to supply chain management**. Departament of Management Science and information Systems, 303 Beam Business Building, Penn State University. University park, PA 16802 U.S.A.

HENDERSON, B. D. **As origens da estratégia**. In PORTER e MONTGOMERY, C. A. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. São Paulo: Campus, 1998.

HESS, Paulo M. e MOUDON Anne V. **Suburban clusters: the nucleation of multifamily housing in suburban areas of the central puget sound**. American Palnning Association. Journal of the American Planning Association. ABI/INFORM global, Summer 2000.

HOULINHA, John B. **International supply chain: a new approach**. Management decision. 1988.

HUMPRY, J. **Industrial organization and manufacturing Competitiveness in developing Countries**. Introdução. World Devepment. v.23, n.1, 1995.

INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL - IEDI. **Os sistemas Locais de Produção/Inovação**. 2003 www.iedi.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/star.htm. Acesso em 12/05/07

IGLIORI, D. C. **Economia dos clusters industriais e desenvolvimento**. São Paulo: Iglu, 2001.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA - INEI. **Encuesta Nacional de Hogares (ENAH)** anual 2003-2004

_____. **Indicadores demográficos-población. 2008**. Disponível em: <http://www.inei.gob.pe/> Acesso em 20/01/09.

INSTITUTO TECNOLÓGICO PESQUERO DEL PERÚ - ITPP. **Compendio biológico tecnológico de las principales especies hidrobiológicas comerciales del Peru**. Lima: Ed. STELA, 1996.

JANK, M. S. **Competitividade do agribusiness brasileiro: decisão teórica e evidencia no sistema carnes**. Tese de Doutorado em Administração. São Paulo: FEA-USP, 1996.

JARILLO, J. C. **On strategic networks**. Strategic Management Journal. v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.

JOSKOW, P. L. **Vertical integration and long-term contracts: the case of Coal Burning Electric Generation Plants.** Journal of Law, Economics and Organization, 1985.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2007.

LEITE, A. L. S.; NUERNBERG, C. **Desempenho competitivo do setor cerâmico catarinense.** XVII Congresso Latino-Americano de Estratégia. Santa Catarina, Slade, 2004.

LEON, M. E. **Uma análise de redes de cooperação das pequenas e médias empresas do setor das telecomunicações.** Dissertação Mestrado, Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1998.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Rede de informações.** São Paulo: Makron Books, 1994.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução.** São Paulo: Atlas, 1996.

LUNA, Francisco J. De. **Modelo cluster eco-industrial de desenvolvimento regional: o pólo da mineração do carvão no Sul de Santa Catarina.** Rio de Janeiro, 2003.

LUNDVALL, B. A. **Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation.** In: DOSI, G. et al. Technical change and economic theory. London: Pinter Publishers, 1988.

KELLY, K. **A nova biologia dos negócios.** In repensando o mundo. São Paulo: Makron books, 1998.

KLEIN, B. ; CRAWFORD, R. e ALCHIAN, A. **Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process,** Journal of Law, Economics and Organization, 1978.

KNORRINGA, P.; MEYER-STAMER, J. **New dimensions in local enterprise co-operation and development: from clusters to industrial districts.** In: Clusters e sistemas locais de inovação. Campinas: UNICAMP, 1999.

KOLLER, E. F. **Vertical integration of agricultural cooperatives.** Journal of Farm Economics, v.32, n.4, 1950.

KREPS, D. **A course in microeconomic theory-princeton.** Princeton University, 1990.

MACHADO, S. A. **Dinâmicas dos Arranjos Produtivos Locais: um estudo de caso em Santa Gertrudis, a nova capital da cerâmica brasileira.** Tese de Doutorado apresentada a Escola Politécnica, USP, 2003.

MAHONEY, J. T. **The choice of organizational Form: Vertical financial ownership versus other methods of vertical integration.** Strategic Management Journal, 1992.

MASTEN, S. E. **Transaction-cost economics and the organization of agricultural transactions.** In: World food systems project symposium: examining the economic theory base for vertical coordination. NC-194, Chicago, 1991.

MARKUSEN, A. Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: **uma tipologia de distritos industriais**. Nova Economia, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, 1995. Press. 1990.

MATAR , F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo, 1997.

MENARD C. **On clusters, hybrids and other strange forms**: the case of the french poultry industry. Journal of Institutional and Theoretical Economics. v. 152, p. 154-183, 1996.

MENTZER, John T. et al. **What is Supply Chain Management**. In: MENTZER John. T. **Supply chain management**. California: Sage Publications, 2001.

MESA DE CONCERTACIÓN PARA LA LUCHA CONTRA LA POBREZA - MCLCP. **Balance de la lucha contra la zobreza**: el rol de la mesa de concertación. Puno, 2007.

MESA DE CONCERTACIÓN. **Una vida digna para todos**. 5ta ed. Lima, 2004.

MINISTERIO DE PESQUERIA DEL PERÚ. **Cultivo de Trucha**. Lima, 1999.

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN. **Dirección general de Acuicultura: Estadística**. Lima, 2008. Disponível em:
<ftp://ftp.produce.gob.pe/produce/dna/Panorama.Acuicultura.pdf> . Acesso em: 12/12/08

MINTZBERG, H. **Estratégia**. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER,M.E. ed., **Estratégia**: a Busca da Vantagem Competitiva. RJ: Campus, 1998.

MONTEVERDE, K. e TEECE, D. J. **Supplier switching cost and vertical integration in the automobile industry**. The Beal Journal of Economics, v.13, 1982.

MOORE, Wilbert E. . O impacto da indústria: modernização de sociedades tradicionais. Edit. Zahar Editores. Rio de Janeiro, 1968.

NELSON, P. **Informational and consumer behavior**. Journal of Political Economy, v.78,p.311-129, 1970.

NORTH, D. **Custos de transação, instituições e configuração econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1992.

NORTH, D. e WIENGST, B. **Constitution an Commitment**: the evolution of institutions governing public choice in seventeenth century England. Journal of Economic History, 49,1989.

NORTH, D. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press. 1990.

NORTH, D. C. **Institutions**. Journal of Economic perspectivas, v.5, 1991.

PAVITT, K. **Sectoral patterns of technical change**: towards a taxonomy and a theory. North-Holland: Research Policy, v. 13, n. 4, 1984.

PERRY, M. **Vertical Integration. Determinants and Effects.** Handbook of industrial Organization, v. 1. North-Holland: Amsterdam, 1989.

PIORE, M. J. e SABEL, C. F. **The second industrial divide: possibilities for prosperity.** National Review, 1998.

PIRES, S. et al. **Supply chain and virtual enterprises: comparisons, migration and a case study.** International Journal of Logistics: Research and Applications, v. 4, n. 3, 2001.

PIRES, S. **Gestão da cadeia de suprimentos e o modelo do consórcio modular.** São Paulo: Revista de Administração/USP, v. 33, n. 3, 1998.

POIRIER, C. C.; REITER, S. E. **Otimizando sua rede de negócios.** São Paulo: Futura, 1997.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2004.

_____. **Competição: estratégias competitivas essenciais .** Rio de Janeiro: Campus, 1999

_____. **Cluster and new Economics of Competition.** Harvard Business Review, 1998.

_____. **A Vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. **Vantagem competitiva das Nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. **Vantagem competitiva.** 13 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POWELL, W. W. **Neither market nor hierarchy: network forms of organization.** Research in Organization Behavior. v. 12, p. 295-336, 1990.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA DESENVOLVIMENTO. **Evaluación del potencial de promoción de pesca de especies introducidas.** Informe final: Proyecto PER/G23/1998.

QUIRICI, W. J. **Modelo conceitual para o desenvolvimento de Arranjos produtivos Locais-SP.** Dissertação de Mestrado, apresentado à Faculdade de Economia, Administração e contabilidade de Ribeirão preto da Universidade de São Paulo. Ribeirão preto, 2006.

REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS. **Glosario de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais.** Novembro, 2003. Disponível em : <http://www.ie.ufrj.br/redesist/P4/textos/Glossario.pdf> . Acesso em 27/06/08.

RIBAULT, M.; MARTINET, B. & LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias.** Coleção gestão & inovação. Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1995.

RING, P. S.; VAN de VEN, A. H. **Developmental processes of cooperative interorganizational relationships**. The academy of management review. v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

RUST, R.T.; ZEITHAML, V.A.; LEMON, K.N. **O valor do cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SAES, M. S. e FARINA, E. M. **O Agribusiness do café no Brasil**. Universidade de São Paulo- USP. Fundação Instituto de Administração – FIA. Programa de Estudos de negócios do Sistema Agroindustrial – PENSA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. São Paulo, 1999.

SCHMITZ, H. **Collective efficiency and increasing returns**. Cambridge Journal of Economics, 1999a.

_____. **Conflict Mediation with Special Reference to the Sinos Valley Shoe Cluster, Brazil**. Artigo para a Inter-American Development Bank Conference. Rio de Janeiro, março de 1999.

_____. **Colletive Efficiency and Increasing Returns**. Brighton: IDS Working Paper 50, 1997a.

SAUVÉE, L. **Toward an institucional analysis of vertical coordination in agribusiness**. In: NE-165 conference On vertical coordination in the food system. Washington, 1995.

SAXENIAN, A. **Regional Networks and the Resurgence of Silicon Valley**. California Management Review, 1990.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1965.

SLACK, N. e LEWIS, M. **Operations Strategy**. New York: Prentice Hall, 2001.

SIMON, H. **The architecture of complexity**. Proceeding of the American Philosophical Society, v. 106, 1962.

STEINLE, C.; SCHIELE, H. **When do industries cluster?** A proposal on how to assess an industry's propensy to concentrate at a single region or nation. Reseaech Policy, 2001.

STEVENS, Graham C. **Integrating the supply chain**. International Journal of Physical Distribution and Materials Management. 1989.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. **Clustering and industrialization**: introduction. World Development, v. 27, n. 9, Sep. 1999

SCHMITZ, H. **Collective efficiency and increasing returns**. IDS Working Paper, Brighton, IDS, n. 50, march., 1997a

SCHMITZ, H. **Small shoemakers and fordist giants**: tale of a supercluster. World Development, v. 23, n.1, Janeiro 1995.

- SCOTT, A. **The geographic foundations industrial performance**. In a. CHANDLER, Jr., SEBRAE. **Arranjos produtivos locais**. Disponível em: www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/cadeiasprodutivas.asp Acesso em 20/04/07.
- SUZIGAN, W. et al. **Aglomerações industriais no estado de São Paulo**. In: Anais do XXVIII Encontro Nacional de Economia. Campinas, ANPEC. 2000.
- TAN, Heah Choon. **A framework of supllly chain management literature**. European Journal of Purchasing & Supply Management. V. 7, p. 39-48, 2001.
- TIGANI, Daniel. **7 Pasos para la creación de valor**. 2001. disponível em: <http://www.google.com.mx/search?hl=pt-BR&q=creacion+de+valor+de+producto&meta=> Acesso em 26/05/07
- THORELLI H. B. **Networks: between markets and hierarchies**. Strategig Management Journal. V. 7, n.1, p. 37-51, 1986.
- TIROLE, J. **The theory of industrial organization**. Cambridge: MIT Press, 1989.
- TOLEDO, G. L., VALDÉS, J. A., POLLERO, A. C. **Configuración del turismo en el ambiente globalizado. estudio de casos de clusters turísticos**. Turismo em análise, São Paulo, V.13, n.1, p. 90-104, maio 2002.
- TOLEDO, G. L. e SILVA, F. S. **Marketing e competitividade**. Anais do XVI ENANPD, vol. 5, p.178-192, 1992.
- VALENTINI, W.C.; PEREIRA, J.A.; BORGHETTI, J.R.. **Aquicultura no Brasil: bases para um desenvolvimento sustentável**. Brasília: CNPq; Ministério de Ciência e Tecnologia, 2000.
- VISSER, E. J. **Comparison of Clustered and dispersed Firms in the Small-Scale clotng Industry of Lima**. World Development, 1999.
- WIKIPEDIA, LA ENCICLOPEDIA LIBRE. **Departamento de Puno, 2007**. Disponível em : http://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Puno. Acesso em 14/01/07.
- WILLIANSOM, O.E.; WINTER, S.G. (Eds) **The Nature of the firm: origine, evolution and development**. Oxford University Press, 1991.
- WILLIAMSOM, O. L. **Transaction costs economics: the governance of contractual relations**. Journal of Law Economics & organization, v.19, April, 2003.
- _____. **Why law, economics and organizations?** Berkeley, CA: Berkeley public Law and Legal Tehory Working Paper series, n. 37, 2000. Disponível em : <http://papers.ssrn.com>. Acesso em 28/05/08
- _____. **The mechanism of governace**. New York. Oxford University press, 1996.
- _____. **Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives**. Administrative Science quarterly, v.36, n.2, 1991

_____. **Markets and hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York, The Free Press, 1985.

_____. **Transaction cost economics**: the governance of contractual relations. *Journal of Law and economics*, v.22, 1979.

WOOD JR, T, ZUFFO, P. **Supply chain management**. *Revista de Administração de Empresas*, v.38, n.3, p.55-63, Julho /Setembro, 1998.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, A. e H. VICTOR Y. **Management quality effectively in supply chain**: a preliminary study. *Supply Chain Management : An international Journal*. V.11, n.3, 2006.

ZACCARELLI, Sergio et al. **Cluster e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Editor Atlas S.A, 2008.

ZACARELLI, Sergio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZSAFIR, G. Cláudia. **Contribuição ao estudo de clusters industriais sob a ótica de marketing**: um estudo de caso no setor cerâmico paulista: o cluster de Santa Gertrudes. São Paulo, 2004.

ZYLBERSZTAJN, D. **Papel dos contratos na coordenação agro-industrial**: um olhar além dos mercados1 RER. Rio de Janeiro, vol. 43, nº 03, p. 385-420, julho/set 2005

_____. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. Tese (livre Docência) - Faculdade de Economia, administração e Contabilidades, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1995.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

Análise proximal da truta

Componente	Médio	
	Fresco	Em conserva
Umidade	75,8	66,8
Gordura	3,1	9,0
Proteína	19,5	21,5
Sais minerais	1,2	1,2
Carboidratos		1,5
Calorias (100gr.)	139	213

FONTE: ITPP (1996)

APÊNDICE 2

Componentes minerais da truta

Macro elemento	Médio %
Sódio (100 g)	155,5
Potássio (100 g)	396,7
Cálcio (100 g)	18,8
Magnésio (100 g)	72,9
Micro elemento	
Ferro	2,2
Cobre	0,2
Cádmio	0,0
Promo (lead)	0,6

FONTE: ITPP (1996)

APÊNDICE 3

Características físicas organolépticas: Filete

Textura	Firme
Espessor (rango, cm)	1,0 – 2,1
Longitude (rango, cm)	15,0 – 26,0
Peso (rango, g)	40,0 – 400,0

FONTE: ITPP (1996)

APÊNDICE 4**Quadro comparativo de valor nutricional da truta com outras carnes (100 g.)**

	VACA	FRANGO	PORCO	OVINO	TRUTA
Proteína	17,0%	18,3 %	14,5 %	16,4 %	18,5%
Gordura	21,8%	9,3%	37,3%	31,1%	1,0 %
Mineral	1,0 %	1,0 %	0,7 %	1,0 %	3,0%
Umidade	50,9 %	70,2 %	46,8 %	50,6 %	75,0 %

FONTE: Ministério de Pesca- Peru (1999)

APÊNDICE 5**World fisheries and aquaculture production and utilization**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
	(Million tonnes)					
PRODUCTION						
INLAND						
Capture	8,8	8,9	8,8	9,0	9,2	9,6
Aquaculture	21,2	22,5	23,9	25,4	27,2	28,9
Total inland	30,0	31,4	32,7	34,4	36,4	38,5
MARINE						
Capture	68,8	84,2	84,5	81,5	85,8	84,2
Aquaculture	14,3	15,4	16,5	17,3	18,3	18,9
Total marine	101,1	99,6	101,0	98,8	104,1	103,1
Total capture	95,6	93,1	93,3	90,5	95,0	93,8
Total Aquaculture	35,5	37,9	40,4	42,7	45,5	47,8
TOTAL WORLD FISHERIES	131,1	131,0	133,7	133,2	140,5	141,6
UTILIZATION						
Human consumption	96,9	99,7	100,2	102,7	105,6	107,2
Non-food uses	34,2	31,3	33,5	30,5	34,8	34,4
Population (billions)	6,1	6,1	6,2	6,3	6,4	6,5
Per capita food fish supply (kg)	16,0	16,2	16,1	16,3	16,6	16,6
Note: Excluding aquatic plants						

FONTE : FAO (2006)

APÊNDICE 6

Top ten aquaculture producers of food fish supply: quantity and emerging growth

Producer	2002	2004	APR
	(Tonnes)		(Percentage)
Top ten producers in terms of quantity, 2004			
China	27.767.251	30.614.968	5,0
Índia	2.187.189	2.472.335	6,3
Viet Nam	703.041	1.198.617	30,6
Thailand	958.567	1.172.866	10,8
Indonésia	914.071	1.045.051	6,9
Bangladesh	786.604	914.752	7,8
Japan	826.715	776.421	-3,1
Chile	545.655	674.979	11,2
Norway	550.209	673.993	7,7
United State of América	497.346	606.549	10,4
TOP TEN SUBTOTAL	35.732.648	40.114.531	6,0
REST OF THE WORLD	4.650.830	5.353.825	7,3
Total	40.383.478	45.468.356	6,1
Top ten producers in terms of growth, 2002-04			
Myanmar	190.120	400.360	45,1
Viet Nam	703.041	1.198.617	30,6
Turkey	61.165	94.010	24,0
Netherlands	54.442	78.925	20,4
Republic of Korea	296.783	405.748	16,9
Iran (Islamic rep. of)	76.817	104.330	16,5
Egypt	376.296	471.535	11,9
Chile	545.655	674.979	11,2
Thailand	974.567	1.172.866	10,8
United State of América	497.346	606.549	10,4
Note: Data exclude aquatic plants. APR to the average annual percentage growth rate for 2002-04			

FONTE: FAO (2006)

APÊNDICE 7

Number of fishers and fish farmers in selected countries

Country	Fishery		1990	1995	2000	2003	2004
WORLD	FI + AQ		27.737.	32.045.	39.495.	41.292.	41.407.771
		(number)	435	098	195	679	
		(index)	70	81	100	105	105
	FI	(number)	23.905.853	25.799.922	30.733.366	30.693.835	30.118.720
		(index)	78	84	100	100	98
	AQ	(number)	3.831.582	6.245.176	8.761.829	10.598.844	11.289.051
(index)		44	71	100	121	129	
China	FI + AQ	(number)	9.092.926	11.428.655	12.935.698	13.162.812	13.018.332
		(index)	70	88	100	102	101
	FI	(number)	7.351.927	8.759.162	9.213.340	8.838.638	8.528.361
		(index)	80	95	100	96	93
	AQ	(number)	1.740.999	2.669.493	3.722.349	4.324.174	4.489.971
		(index)	47	72	100	116	121
Indonesia	FI + AQ	(number)	3.617.586	4.568.059	5.247.620	6.052.597	6.240.420
		(index)	69	87	100	115	119
	FI	(number)	1.995.290	2.463.237	3.104.861	3.782.397	3.950.420
		(index)	64	79	100	122	127
	AQ1	(number)	1.622.296	2.104.822	2.142.759	2.270.200	2.290.000
		(index)	76	98	100	106	107
Iceland	FI + AQ	(number)	6.951	7.000	6.100	5.100	4.600
		(index)	114	115	100	84	75
Japan	FI + AQ	(number)	370.600	301.440	260.200	295.921	230.990
		(index)	142	116	100	114	89
Norway	FI + AQ	(number)	32.022	28.269	24.399	21.621	19.874
		(index)	131	116	100	89	81
	FI	(number)	27.518	23.653	20.072	17.205	15.586
		(index)	137	118	100	86	78
	AQ	(number)	4.504	4.616	4.327	4.416	4.288
		(index)	104	107	100	102	99
Peru	FI + AQ	(number)	43.750	62.930	93.789	91.757	98.692
		(index)	47	67	100	98	105
	FI	(number)	...	60.030	91.226	88.967	95.512
		(index)	...	66	100	98	105
	AQ	(number)	...	2.900	2.563	2.790	3.180
		(index)	...	113	100	109	124

Note: FI = fishing, AQ = aquaculture; index: 2000 = 100; ... = data not available.

1Data for 2003 and 2004 are FAO estimates.

FONTE: FAO (2006)

APÊNDICE 8**Produção da Aquicultura : Principais Países (Produtores em 2000)**

		PRODUÇÃO (mil t) VALOR (US \$ milhões)	
1	China	32.444	28,117
2	Índia	2.095	2,166
3	Japão	1.292	4,45
4	Filipinas	1.044	730
5	Indonésia	994	2,268
6	Tailândia	707	2,431
7	Rep. Coreia	698	698
8	Bangladesh	657	1,159
9	Vietnam	526	1,096

FONTE: FAO (2002)

APÊNDICE 9**Produção de salmonados (t) em Chile durante 1987-1992**

	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Salmão prateado	1.769	4.040	6.933	13.413	17.954	22.165
Salmão do Atlântico	41	165	1.860	9.498	14.957	23.715
Truta arco-íris	945	1.267	2.871	5.481	8.393	15.515
Salmão real	0	3	11	389	1.059	667
Salmão japonês	0	0	0	29	105	68
Total	2.755	5.475	11.675	28.810	42.468	62.130

FONTE: COPESCAL (2002)

APÊNDICE 10**Produção de truta arco-íris na América do Sul (em toneladas)**

	1985	1988	1991	1994	1997
Chile	619	1267	8.393	34.480	77.110
Colombia	400	600	1.200	1.495	7.823
Argentina	200	350	350	700	1.242
Brasil (estimado)			600	800	1.260
Peru	607	850	1200	765	848
Bolívia		85	159	519	312
Venezuela	345	268	198	269	450

FONTE: FAO (1999)

APÊNDICE 11**Colheita da atividade de aquicultura continental segundo espécie (toneladas)**

Peixe	ANO										
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Truta	1.147	1.479	1.608	1.875	2.675	2.981	3.111	4.699	5.475	5.794	5.996
Tilápia	49	85	60	47	225	121	112	1.311	619	494	1.746
Camarão	23	45	16	13	6	7	7	11	19	13	-
Gamitana	10	58	57	14	19	54	203	240	251	344	-
Paco	0	2	5	26	20	36	9	6	43	38	-
Boquichico	13	6	28	11	7	6	103	82	60	11	-
Pejerrey	-	-	-	-	-	1	148	162	0	-	-
Outras espécies	5	9	27	81	25	26	49	185	100	98	309
TOTAL	1.247	1.684	1.801	2.049	2.978	3.232	3.742	6.697	6.566	6.793	8.051

FONTE: Ministerio de la Producción – OGTIE (2008)

APÊNDICE 12**Exportações de truta peruana em dólares**

Trutas	FOB US \$						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Partidas							
0303.21.00.00	167841	462 777	663778	683610	798615	1 388055	1 891632
0302.11.00.00	173232	176742	171083	214140	189375	257148	336410
0304.10.00.00	67545	38668	50154	71061	19299	25790	59681
0305.49.00.00	73930	25383	3930	59	150	5778	848
0304.90.00.00	24	0	0	26 820	0	0	103
1604.19.00.00	0	0	120	6830	0	0	0
1604.20.00.00	4	288	0	265	15	49	0
TOTAL	482275,39	703858,33	889064,88	1002784,67	1007436,28	1676820,90	2288672,52

FONTE: ADEX (2007)

APÊNDICE 13**Sub-partidas nacionais de exportação de truta registrados durante os anos 2000 - 2006**

Partidas	Descrição Arancelaria
0303.21.00.00	Trutas congeladas, exceção de fígados, ovas e leites
0302.11.00.00	Trutas frescas o refrigeradas, exceção de fígados, ovas y leites
0304.10.00.00	Filetes e outras carnes de pescado, frescos ou refrigerados.
0305.49.00.00	Outros peixes afumados (incluídos os filetes).
0304.90.00.00	Outras carnes de peixe (inc. picada) congelada.
1604.19.00.00	Outras preparações e conservas de peixe inteiro ou em troços, exceção de picado.
1604.20.00.00	Outras preparações e conservas de peixe.

FONTE: ADEX (2007)

APÊNDICE 14**Principais Países de Destino no ano de 2006**

MERCADOS	FOB US \$
Estados Unidos	771.842,08
Noruega	613.968,83
Alemanha	554.877,80
Suécia	173.729,61
Polônia	163.676,00
Reino Unido	10.421,25
Bélgica	102,75
Águas internacionais	54,2
TOTAL FOB US\$	2.288.672,52

FONTE: ADEX (2007)

ANEXO

Roteiro de entrevista

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PRODUTORES DE TRUTA E INSTITUIÇÕES DE SUPORTE PARTICIPANTES NOS AGRUPAMENTOS (CLUSTER)

Dados sobre a empresa produtor de truta:

Dados históricos:

Numero de funcionários:

Produção anual e/ou por campanha (em toneladas) :

Tecnologia empregada:

Custo de produção por /kg:

Preço de venda por/kg:

Numero de sócios se tiver:

ENTREVISTA SOBRE AS ESTRATÉGIAS VERTICAIS:

Relacionamento com o fornecedor

1. Que tipo de insumos são fornecidos?
2. Quais são os principais fornecedores externos de sua empresa de criação de truta?
3. Se você mantém parceria com o fornecedor, qual é a política de relacionamento (compartilhamento de investimento, participação no processo de produção, trocas de garantia, empréstimos, etc.)?
4. Quais são as áreas ou tipos considerados na parceria (Econômico, assistência técnica, controle de qualidade, marketing, gerencial, recursos humanos, P&D, etc.)?
5. Se existe parceria nas áreas indicadas, qual é a natureza das relações entre tais áreas?
6. Qual é a razão de parceria com esse fornecedor e não com outro (prática de valores, a antiguidade, competência, etc.)?

7. Quais são os critérios adotados para tal escolha (qualidade de insumo, tecnologia adotada, métodos ou processos utilizados, preços e condições de pagamento, garantia, experiência)?
8. Como é acreditado a qualidade de insumo (certificação de qualidade, prestígio da marca)?
9. Quais são as principais barreiras de fornecimento que afetam o processo de produção de truta?
10. Finalmente, houve melhorias como resultado da parceria? Como são expressas essas melhorias (ganhos econômicos, acrescentamento na produção, extensão de mercado)?

Estratégias de relacionamento com o cliente

1. Como é o processo de comercialização de seus produtos (direto ao cliente, ao varejista, ao atacadista)?
2. Qual é o mercado de venda (local, nacional ou exportação)?
3. Quais são os principais clientes de seu produto truta?
4. Se você mantém parceria com o cliente, qual é a política de relacionamento (compartilhamento de investimento, participação no processo de produção e vendas, empréstimo, etc.)?
5. Quais são as áreas ou tipos considerados na parceria com o cliente (Econômico, controle de qualidade, marketing, P&D, logística, etc.)?
6. Qual é a natureza das relações de parceria em tais áreas?
7. Qual é a razão de parceria com esse cliente e não com outro (prática de valores, capacidade financeira, etc.)?

8. Quais foram os critérios adotados para tal escolha (experiência, volume de venda, responsabilidade no pagamento, localização no mercado, câmaras de refrigeração, transporte, comunicação, etc.)?
9. Quais são os resultados de melhoria como consequência da parceria com o cliente? Como são expressas essas melhorias (venda rápida, ganhos econômicos, etc.)?

ESTRATÉGIAS HORIZONTAIS

Estratégias de cooperação no agrupamento

1. Qual é o motivo para pertencer ao agrupamento dos produtores de truta (fraquezas e riscos da empresa)?
2. Quais são esses riscos ou ameaças enfrentadas pela empresa e por outras se não se agruparem (comportamento das cinco forças competitivas)? Por quê?
3. Porque se agrupou com esses produtores e não com outros (prática de valores)?
4. Se você mantém parceria com outras empresas produtoras, qual é a política de relacionamento (cooperação, compartilhamento) ?
5. Quais são as áreas cooperadas na parceria com outras empresas (econômico, tecnológico, controle de qualidade, marketing, P&D, logística, etc.)?
6. Qual é a natureza das relações de cooperação em tais áreas?
7. Que instituições brinda apoio a sua empresa e ao agrupamento?
8. Que tipo de apoio recebe a sua empresa por parte dessas instituições (econômico, técnico, treinamento, outros)?
9. Existe resultados de melhoria como consequência da parceria com outras empresas produtoras de truta ? Como são expressas essas melhorias (maior produção, maiores ganhos etc.)?

ESTRATÉGIAS DE REALACIONAMENTO INTER ORGANIZACIONAL

Relacionamento com entidades públicas e privadas

1. Como participa a organização no sistema de criação de truta junto ao agrupamento (planeja programa, coordena e monitora)?
2. Qual o critério adotado pela organização para alocação de recursos (financeiros, equipamento) para o agrupamento(s)?
3. Quais são as áreas contempladas na parceria organização- agrupamento de produtores de truta (econômico, tecnológico, controle de qualidade, marketing, P&D, logística, recurso humano, etc.)?
4. Qual é a natureza de relacionamento de tais áreas?
5. Quais foram os resultados da parceria (certificação, maior e melhor produção, extensão de mercado)?
6. Qual é a característica dos resultados obtidos?

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Estratégias competitivas dos criadores organizados em agrupamento.

1. A sua empresa conta com planejamento estratégico (missão, valores, planos anuais) para as atividades desenvolvidas na produção e na parceria?
2. Quais são os fatores críticos de sucesso considerados no seu plano (insumos, capital, recurso humano, marketing, etc.)?
3. Quais são as estratégias competitivas adotados na sua empresa e no agrupamento (liderança no custo, diferenciação, outro)?
4. Quais são as principais estratégias de diferenciação adotada pela empresa e no nível do grupo (especialização, qualidade do produto, a marca, uso de tecnologia, relacionamento)?

5. Qual é a natureza dessa diferenciação?

Qual é a característica de responsividade no atendimento ao cliente (escopos de quantidade, atender em prazo curto, manejar produtos inovados, serviço alto)?

7. Quais foram as vantagens obtidas da parceria (certificação, acesso ao mercado estrangeiro, acesso a tecnologia, distribuição, marketing, acesso à informação, abertura financeira, etc.)?

8. Quais são as características de tais vantagens?

ESTRATÉGIA DE TRANSACÇÃO

Estratégia de transação desenvolvida pelos agrupamentos

1. Como foi celebrada a transação com seu fornecedor e cliente (formal, informal)?

2. Quais são os fatores considerados como mais importantes na transação (ativos específicos)?

3. Qual é a natureza de duração das transações?

4. Alguma vez as relações de transação foram quebradas pelos parceiros (conflito formal e informal, racionalidade limitada, oportunismo)?